

## THESIS / THÈSE

### DOCTEUR EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

**Psychologie analytique et Organisation. Le symbolisme organisationnel à l'aune de la systémique archétype.**

Luc, Sylvain

*Award date:*  
2009

*Awarding institution:*  
Université de Namur

[Link to publication](#)

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# DOCTEUR EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

Psychologie analytique et Organisation.  
Le symbolisme organisationnel à l'aune de  
la systémique archétype.

Sylvain Luc

2009

Université de Namur



## Thèse (Dissertation)

---

### "Systémique archétypique, un regard sur les Organisations"

Luc, Sylvain

#### Abstract

Referring to the last 30 years literature, we can notice a consensus aiming to define the organizational culture as the expression of set of significations, symbols, assumptions, comprehensions and functioning modes, values, knowledge and conventions shared and held by the members of the organization (PETTIGREW, 1974 ; SCHEIN, 1985 ; TRICE & BEYER, 1993 ; LOUIS, 1983) and existing also outside the scope of consciousness (MITROFF, 1983 ; SCHEIN, 1985). These unconscious aspects of the organizational culture could be the root of its most obvious aspects on the conscious level. Unconscious elements are considered by some authors, including Mitroff (1983), as constituting the very essence of the culture. Reaching out to them, even if it isn't an easy task, could get the organization to increase its potential for adaptation and reduce its inertia to change (KILMANN et al., 1985 ; SMIRCICH, 1983). Indeed, despite its positive effects on the organization, e.g. on productivity (DEAL & KENNEDY, 1982), identified by most authors interested in organizational culture, it can also be the origin o[...]

## Référence bibliographique

---

Luc, Sylvain. *Systémique archétypique, un regard sur les Organisations*. Prom. : Jacques, Jean-Marie (2009)

FACULTES UNIVERSITAIRES NOTRE-DAME DE LA PAIX  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SOCIALES ET DE GESTION

---

Dissertation pour l'obtention du titre de  
Docteur en Sciences Economiques et de Gestion

**Systémique archétypique  
Un regard sur les Organisations**

Sylvain Luc

**Composition du jury**

Promoteur :

Jean-Marie Jacques (FUNDP)

Présidente du jury :

Anne Wallemacq (FUNDP)

Autres membres :

Marc Poumadère (Institut SYMLOG), Dominique Drillon (Sup de Co Montpellier)

Luc Vanneste, Michel Mercier (FUNDP)

*à mes parents,  
à ma sœur,*

*à celle de l'autre côté,*

## Remerciements

En tout premier lieu, je tiens à remercier le Prof. Dr. Jean-Marie Jacques, promoteur de cette thèse doctorale, dont l'ouverture d'esprit et les conseils avisés m'ont constamment escorté et soutenu lors de ce qui fut non seulement cette aventure scientifique, mais aussi un véritable parcours initiatique. Sa profondeur, son expérience, son empathie et sans doute aussi son intuition, lui ont sans cesse permis de percevoir les moments de faiblesse et de doute qui eussent pu m'écarter de la finalisation de cette quête. Il a, en plus d'une occasion, su trouver les mots exacts pour m'aider et m'inciter à aller de l'avant, ce sans jamais être intrusif ou directif. Il a de même, à plusieurs reprises, réussi à déserrer sa persona de promoteur pour m'offrir une part de lui-même, m'ouvrant ainsi les portes de sa générosité. J'ajouterai avoir trouvé en lui le témoin, le complice infiniment sage et spirituel de mon intuition et de ma créativité, sur lesquelles il s'interdit toujours de porter un quelconque jugement.

Mes remerciements vont également aux responsables des deux Organisations étudiées dans le cadre de cette thèse doctorale. Grâce à leur curiosité et surtout leur volonté de soutenir le présent travail, ils m'ont permis d'avoir accès à un terrain empirique de qualité, ce qui n'est hélas pas toujours évident dans ce type de recherche.

Je tiens également à remercier l'ensemble de mes amis, ceux qui ont toujours cru en moi et qui m'ont soutenu durant ces longues années où mon humeur pouvait s'avérer aléatoire. Ne vous inquiétez pas, cela ne risque pas de changer.

Enfin, je tiens absolument à remercier mon ami de toujours, Alain Streng, sans qui cette thèse n'aurait certainement pas encore vu le jour. Durant toute la période de rédaction du présent ouvrage, au quotidien, patiemment et sans relâche il s'appliqua à une lecture minutieuse de chaque section, chaque paragraphe, chaque phrase et chaque mot qui émergeaient – parfois péniblement. Bien au-delà, c'est tout son immense talent d'écrivain qu'il mit gracieusement à ma disposition. Par son génial sens du verbe, il

métamorphosa les passages les plus rébarbatifs en véritables mélodies au rythme soutenu et, lorsque la fatigue et le découragement anéantissaient mes modestes qualités littéraires, il alla jusqu'à me donner l'impression de maîtriser le sujet tout autant que moi. Quelque part, au vu de l'enthousiasme que cette thèse a suscité chez lui et de l'énergie qu'il y a investie, elle est un peu sienne. Merci mon frère d'âme.

# Introduction générale

## De la première personne du singulier à la première personne du pluriel

*« Le principe de causalité nous dit que le lien entre la cause et l'effet est un lien nécessaire. Le principe de synchronicité affirme que les termes d'une coïncidence signifiante ou de l'ordre du sens sont liés pas la simultanéité et par le sens. Si donc nous admettons que les observations isolées établissent bien des faits, la conclusion qui s'en dégage est qu'à côté de la connexion entre cause et effet il existe dans la nature un autre facteur qui se manifeste dans l'ordonnance des événements et nous apparaît sous les espèces du sens. Le sens est, tout le monde en convient, une interprétation anthropomorphique, mais il constitue la caractéristique sine qua non du phénomène de synchronicité. En quoi consiste, en lui-même, ce facteur qui nous apparaît comme « le sens », nous n'avons aucune possibilité de le savoir. Mais en tant qu'hypothèse il n'est pourtant pas aussi impossible qu'on pourrait le croire au premier abord. Il faut considérer en effet que notre attitude mentale d'Occidentaux rationalistes n'est pas la seule possible ni celle qui permet de saisir la totalité, mais qu'elle constitue en un certain sens un parti pris déterminant une vue partielle et limitée qu'il conviendrait peut-être de corriger. »*

Carl Gustav Jung (JUNG, 1988, p78)

## De Jung à l'Organisation : du singulier au pluriel

Voici environ six ans – époque où j'étais encore loin de vraiment imaginer un quelconque sujet de recherche –, je participais à une réunion du ReCCCoM<sup>1</sup> dont l'objet concernait le développement du logiciel d'analyse sémantique EVOQ®. Chacun, à tour de rôle, émettait ses idées de développements futurs du logiciel ou faisait part de ses

---

<sup>1</sup> Le Research Center on Crisis and Conflict Management des Facultés Universitaires Notre Dame de la Paix à Namur



remarques et impressions générales sur l'intérêt d'un tel outil et les meilleures méthodologies d'utilisation possibles. La discussion devait progressivement s'orienter vers les méthodes d'associations de mots. L'on se demandait par exemple comment une telle association nous permettait de créer du sens au départ d'un mot quelconque comme « blanc », et d'en arriver à spéculer sur les évocations cachées d'un discours. Certains associaient ainsi « blanc » à « noir », d'autres à « pureté », « rouge », « paix » etc. Ces associations, dont chacune nous renvoyait à d'autres, tissaient un fil associatif, lequel nous fit soupçonner la possibilité de découvrir le véritable sens du mot employé dans n'importe quel discours. A un certain moment, l'un des participants<sup>2</sup> suggéra d'utiliser une autre méthodologie associative, basée sur les travaux de Carl Gustav Jung. A la différence de la précédente méthode qui consistait à se laisser aller au fil des associations, cette procédure se caractérisait par un retour systématique sur le mot initial, considéré comme l'unique moyeu d'un cercle, d'une constellation d'associations et d'évocations s'y référant – ensemble pouvant être progressivement croisé avec des « galaxies » gravitant autour d'autres mots.

Cette réunion ne justifierait certes pas une adaptation cinématographique, s'inscrivant dans la vie routinière d'un centre universitaire de recherches semblable à tous les autres. Elle ne vous paraît peut-être même pas justifier une telle digression. Mais je dois avouer qu'elle offrit à mes papilles intellectuelles une subtile fragrance de synchronicité. Je venais en effet, la veille-même, de dévorer l'un des ouvrages – *Dialectique du moi et de l'inconscient* – de ce Carl Gustav Jung dont le nom n'avait jusqu'alors évoqué chez moi que l'image d'un homme assis dans un fauteuil, fumant tranquillement la pipe en attendant que la personne couchée dans un divan s'en soit allée, évidemment délestée d'un nombre appréciable de billets. Compte tenu de la forte impression causée par l'immersion dans ledit ouvrage, la survenance de ce même Professeur Jung, dès le lendemain, autour de cette table de réunion d'un centre de recherches – en sciences de gestion qui plus est ! – me perturba profondément. Etait-ce là une manifestation de cet inconscient collectif – concept dont je comprenais à peine le fondement – ? Toujours est-il que mon intuition me dicta l'envie d'en savoir plus sur ce fameux Jung – apparemment si connu – et sa psychologie analytique. La réunion à peine terminée, je me trouvais déjà dans la librairie la plus proche...

---

<sup>2</sup> Il s'agit du Prof. Dr. Anne Wallemacq

De fil en aiguille, de livre en livre, mon intérêt pour la psychologie analytique grandit à un point tel que je décidai, par un beau jour de juin, de faire un pas vers ces cabinets dont mes lectures avaient quelque peu apprivoisé l'obscurité. J'entrai donc ainsi en analyse – auprès d'un membre de la Société Belge de Psychologie Analytique – afin d'y vivre, moi aussi, cette expérience symbolique. Car ma plus vive motivation n'était rien d'autre que cette rencontre avec l'inconscient et ses métamorphoses symboliques telles que décrites par Jung.

Quelque temps plus tard, en accord avec mon directeur de thèse, je m'attelai à la recherche du moyen permettant à la théorie jungienne de s'appliquer au sein des Organisations. La psychologie analytique étant une théorie du singulier, il me fallait comprendre comment la transformer en théorie du pluriel. J'étais avant tout intéressé par la possibilité d'injecter ce concept d'inconscient collectif au sein d'une Organisation – opération dont j'observerais et décrirais bien sûr les manifestations. La démarche ne se voulait évidemment pas anthropomorphique – auquel cas l'Organisation eût été considérée comme un individu – mais un simple essai de compréhension des processus inconscients faisant participer les membres d'une Organisation à la création d'un univers symbolique qui leur échappe. Ma première et véritable question de recherche – celle-là même qui sous-tend ce présent ouvrage – trouva ainsi sa définition: « *Qu'est que la théorie de l'inconscient collectif de C.G. Jung peut apporter à l'Analyse des Organisations?* » ou, en d'autres termes, « *Comment peut-on mobiliser le concept d'inconscient collectif pour analyser les Organisations?* »

## **De l'Organisation à Jung : du pluriel à la singularité**

Une telle question amène évidemment, dans le cadre d'une recherche, à s'en poser une autre, encore plus fondamentale : « *Y a t'il un réel intérêt à utiliser la théorie jungienne pour l'analyse des Organisations?* » – question corollaire à laquelle nous répondrons également au cours de l'ouvrage, plus précisément à la fin du chapitre II. Il est toutefois intéressant de situer notre propos au sein de la vaste Théorie des Organisations – la locution « Théories des Organisations » serait d'ailleurs plus exacte. Nous n'entrerons pas ici dans une revue exhaustive de la littérature sur les Organisations, depuis longtemps entreprise et poursuivie par d'autres, avec plus de brio que nous. Elle nous semblerait alourdir notre propos, et ne fondamentalement rien

apporter de neuf à l'état actuel des connaissances en ce domaine. Même si le désir d'originalité de notre approche rend difficile son inscription dans une littérature précise, nous apportons ici quelques éléments nous ayant convaincus de l'intérêt d'approfondir notre première question de recherche.

La théorie jungienne présente le monde comme un univers symbolique. L'homme est un producteur et manipulateur de symboles – caractéristique qui le différencie essentiellement du règne animal (JUNG, 1964). Notre approche vise donc fondamentalement à considérer l'Organisation comme un symbole ou, plus exactement, un ensemble de symboles.

La Théorie des Organisations inclut un champ d'étude particulier, qui, apparu entre la fin des années 1970 et les années 1980, s'intéresse particulièrement aux productions symboliques présentes au sein des Organisations : le *symbolisme organisationnel*.

*« Le terme "symbolisme organisationnel" réfère à tous ces aspects d'une organisation que ses membres utilisent pour révéler ou rendre compréhensibles les sentiments, les images, et les valeurs inconscients qui sont inhérents à cette Organisation »<sup>3</sup> (DANDRIDGE, MITROFF, JOYCE, 1980, p.77).*

Au-delà des théories des Organisations positivistes, rationnelles, structuralistes, s'est ainsi développé un courant qui se voulait en rupture avec le paradigme dominant en Théories des Organisations, l'objectif du symbolisme organisationnel étant en effet d'élargir le champ de recherche à propos de ces dernières :

*« L'objectif principal de l'étude symbolique est de produire de la connaissance à propos des organisations: chacun de leurs traits devient un champ à explorer, dans lequel la relation elle-même entre les acteurs organisationnels et les chercheurs est problématisée. Dans tous ses aspects, l'approche symbolique a été antagoniste au paradigme dominant en théorie des organisations et ses structures rationnelles, positivistes, structuralistes et fonctionnalistes »<sup>4</sup> (STRATI, 1998, p.1382).*

Mais l'étude du symbolisme organisationnel nous semble en outre – et surtout – permettre de plonger au cœur même de la singularité de l'Organisation, de sa manière unique d'organiser la part d'irrationalité de ses membres.

---

<sup>3</sup> Nous traduisons

<sup>4</sup> Nous traduisons.

Les symboles organisationnels peuvent être étudiés de différentes manières, selon l'orientation que le chercheur s'efforce de donner à son enquête. Les possibilités concernant l'approche à utiliser par le chercheur sont nombreuses et méritent chacune une attention particulière. Dans l'ouvrage *Organizational Symbolism*, (PONDY, L.R., FROST, P.J., MORGAN, G. & DANDRIDGE, T.C., 1983), les auteurs identifient quatre perspectives différentes fournissant chacune un cadre pour organiser l'approche du chercheur : les paradigmes fonctionnalistes, interprétatifs, humanistes radicaux et structuralistes radicaux.

- Une approche fonctionnaliste du symbolisme encourage la vision des symboles en tant que transporteurs d'informations et de sens et se concentre sur la découverte des fonctions spontanées qui concourent à la maintenance de l'ordre social.
- Une approche interprétative considère le symbole comme le moyen essentiel par lequel les individus créent leur monde, la théorie et la recherche s'orientant vers la compréhension des processus enclenchés lors de cette genèse.
- L'approche humaniste radicale analyse les tendances pathologiques pouvant affecter ce processus, entraînant des individus à édicter leur réalité via des formes symboliques à caractère oppressant et aliénant.
- Le théoricien de l'approche structuraliste radicale, intéressé par les formes symboliques, étudie la manière dont les constructions symboliques sont utilisées comme des formes de contrôle idéologique dans l'intérêt de l'élite dirigeante et des gardiennes du statu quo, face à la pression des contradictions inhérentes au système, lesquelles favorisent quant à elles des formes radicales de transformation sociale (PONDY, FROST, MORGAN & DANDRIDGE, 1983).

L'approche humaniste radicale, telle que décrite par ces auteurs, conduit à considérer l'Organisation comme une *prison psychique* et perçoit, en ce sens, les êtres humains comme les créateurs et les protecteurs d'un monde de formes symboliques aux propriétés aliénantes.

Nous trouvons une première interprétation de la métaphore de la *prison psychique* dans une perspective dérivée de la tradition de la « critical theory », développée par des

théoriciens comme Fromm (FROMM, 1942, 1962), Marcuse (MARCUSE, 1955, 1964) et Habermas (HABERMAS, 1972), pour lesquels le monde symbolique créé par les hommes modernes se révèle être un piège qu'ils se seraient eux-mêmes tendu et qui asservirait la conscience humaine à des demandes imposées par une société industrielle dominée par des besoins perçus de maximiser la production et la consommation (PONDY, FROST, MORGAN et DANDRIDGE, 1983), l'être humain étant ainsi piégé par les projections de sa propre conscience et son esprit entravé par les chaînes psychiques d'une prison conceptuelle de laquelle il est impossible de s'échapper.

Une perspective psychanalytique telle que la nôtre offre une seconde interprétation de cette métaphore de la *prison psychique*, appréhendant le monde à la lumière des mécanismes de l'esprit inconscient. Freud et Jung ont développé leurs propres théories des relations unissant le monde quotidien et l'inconscient, considérant les symboles comme des constructions métaphoriques dont le lien qu'elles entretiennent avec l'inconscient est tout aussi important que leur(s) contenu(s). En ce sens, les propriétés aliénantes du monde symbolique prennent leur source dans l'inconscient – et évidemment, selon la théorie jungienne, au niveau de l'inconscient collectif.

Cette idée de découvrir les propriétés aliénantes du symbolisme organisationnel s'avérerait certes pour nous une perspective intéressante, mais nous voulions éviter de construire un système de compréhension de l'aliénation individuelle et d'ainsi entrer dans la sphère privée des membres de l'Organisation. Nous désirions, en d'autres termes, viser à une compréhension globale et collective du symbolisme organisationnel qui ne nous imposerait pas la stigmatisation de comportements individuels. Nous visions finalement la création d'un outil de compréhension du symbolisme organisationnel – basé sur la psychologie analytique de Carl Gustav Jung – qui permettrait à chaque membre de l'Organisation de percevoir les enjeux symboliques auxquels il participe, fût-il acteur ou observateur – même si tout observateur est inévitablement un acteur symbolique – et d'ainsi prendre conscience des phénomènes inconscients qui parcourent l'ensemble de l'Organisation, donnant du même coup du sens à ses expériences et vécus organisationnels. Cette prise de conscience pourrait alors, selon la théorie psychanalytique, l'ériger en un acteur de changement organisationnel.

Nous pouvions donc reformuler notre première question de recherche :  
« *Comment, au départ de la notion d'inconscient collectif de C.G. Jung, pouvons-nous modéliser le symbolisme organisationnel d'une Organisation et ainsi permettre à ses membres de prendre conscience du système inconscient auquel ils participent?* »

## **De Jung à l'Organisation : de Freud à la systémique archétypique**

Maintenant assurés de l'intérêt que l'étude du symbolisme au sein des Organisations pouvait effectivement apporter à la Théorie des Organisations, nous devons encore déterminer si la spécificité jungienne offrait une réelle valeur ajoutée aux autres études psychanalytiques des Organisations. Dans l'affirmative, il nous fallait dès lors concevoir une méthodologie, une *pragmatique*, permettant de transférer les conceptions de la psychologie analytique – science du singulier – vers l'étude des Organisations – science du pluriel.

Le présent ouvrage propose de répondre à ces deux exigences en conduisant, en définitive, à la construction d'une méthodologie particulière, que nous nommons « *systémique archétypique* » et dont les fondements se situent au croisement de la psychologie analytique de C.G. Jung et des approches systémiques de l'école de Palo Alto.

Le premier chapitre s'attache à décrire les approches fondamentales provenant d'autres orthodoxies psychanalytiques appliquées aux Organisations. Nous retraçons particulièrement les grands apports de Freud, Klein, Winnicott, Bion et Jaques à l'étude des Organisations – apports que nous ne considérons en rien comme contradictoires, mais au contraire souvent complémentaires, à notre approche d'inspiration jungienne. Nombre de prolongements leur ont évidemment succédé, résultant parfois de la fréquentation d'autres théories économiques ou sociologiques. Nous nous sommes cependant limités à ces auteurs, lesquels demeurent, dans tous les cas de figures, les références desdits prolongements.

Nous retraçons ensuite – certes brièvement – dans le second chapitre les éléments théoriques fondamentaux de la pensée de Carl Gustav Jung, de sa conception particulière de la libido jusqu'à sa conception de l'inconscient collectif et de ses constituants – les archétypes – et démontrons que la théorie jungienne ne réfute en rien les apports des autres approches psychanalytiques appliquées aux Organisations,

auxquelles elle propose un cadre interprétatif tout aussi cohérent. Mais nous mettons surtout en exergue ce qui, pour nous, constitue sa spécificité, sa véritable valeur ajoutée : sa puissance mythologique. Ce faisant, nous introduisons l'idée selon laquelle l'étude du symbolisme organisationnel nous apparaît avant tout une étude symbolique de l'Organisation, une *métasymbolique*. En fin de chapitre, nous présentons l'une des rares recherches sur les Organisations d'inspiration jungienne.

Le troisième chapitre énoncera la nécessité de fonder notre approche *métasymbolique* sur une axiomatique permettant de transférer l'application de la psychologie analytique de la sphère individuelle à la sphère collective. A cette fin, nous nous serons préalablement attachés à présenter les concepts fondamentaux des théories systémiques et à rapprocher de telles conceptions de notre perception des processus archétypiques au sein des Organisations. Nous définissons ensuite – ce dans le strict respect de cette nouvelle axiomatique – notre méthodologie pragmatique de recherche, étayée par des exemples concrets issus de nos études de cas.

Les deux derniers chapitres nous verront enfin illustrer notre propos au travers de deux études de cas qui nous ont permis d'appliquer notre *systémique archétypique*, dont la première – le cas d'un orchestre de jazz – a été réalisée en collaboration avec un étudiant – Marc Lannoy – effectuant, sous notre direction, son travail de fin d'études en sciences économiques aux FUNDP à Namur. Cette étude a servi essentiellement à calibrer notre méthodologie. La seconde porte quant à elle sur une institution publique fédérale et a été réalisée en collaboration avec le Prof. Dr. Jean-Marie Jacques, promoteur de notre recherche doctorale, qui a participé au processus d'entretiens auprès de membres néerlandophones de l'Organisation.

Avant de vous laisser plonger dans le cœur du sujet, nous voudrions terminer cette introduction par une remarque liée au style rédactionnel du présent manuscrit. Aborder l'écriture d'un tel sujet est rendu malaisé par la difficulté d'à priori jauger le niveau de maîtrise des conceptions psychanalytiques et systémiques du lecteur. L'aspect circulaire de notre approche pénalise en outre une linéarisation du processus de rédaction, en présentant étape par étape l'évolution des états de notre système de pensée. Nous avons donc opté pour un style d'écriture qui laissait une large place à la compréhension intuitive de certaines conceptions. Au fur et à mesure du récit, nous affinerons, si cela nous paraît utile, certains concepts, laissant ainsi la possibilité de

repenser les propos précédents sous un autre angle. Signalons de même que certaines phrases pourront, en première lecture, laisser le lecteur sur sa fin, sur une interrogation ou en suspens, voire le choquer ou à tout le moins le surprendre. Nous ne pouvons donc que lui conseiller de ne pas trop s'attacher dès l'abord à une compréhension exhaustive de notre propos, les chapitres ne se suffisant pas à eux-mêmes, mais étant en réalité interdépendants et ne pouvant, selon nous, être intégralement compris qu'au regard de l'ensemble de l'ouvrage – ceci caractérisant notre pensée systémique.



# Chapitre I

## Psychanalyse et Organisation Genèse d'une praxis

*« Mais d'où ce monde spirituel viendra-t-il à l'esprit – si ce n'est de lui-même ? L'esprit doit se manifester et ses paroles, les révélations par lesquelles il se dévoile, sont son monde. Comme le visionnaire, qui ne vit que dans les images fantastiques qu'il s'est lui-même créées et y trouve son monde, comme le fou qui crée son propre univers de rêve, sans lequel il ne serait évidemment pas un fou, l'esprit est obligé de se forger son monde d'esprits, et ne peut être esprit avant de l'avoir fait.*

*Ce sont donc ses créations qui le font esprit et c'est en elles qu'on le reconnaît, lui, leur créateur : il vit en elles et elles constituent son monde. »*

Max Stirner (STIRNER, 1972, p. 102)

### Introduction

Si notre approche s'inscrit essentiellement dans le champ de la psychologie analytique de Carl Gustav Jung et de ses concepts d'archétypes, il serait vain d'attendre qu'il assure à lui seul la compréhension des mécanismes psychiques à l'œuvre dans les Organisations. Octroyer à un quelconque sujet relevant des sciences humaines son champ théorique comme seule vérité est une démarche dogmatique induisant d'inévitables erreurs interprétatives. Ne parlons même pas du recours à une mauvaise foi toujours volontaire pour faire entrer Paris dans une bouteille... Ce constat s'exprime particulièrement dans le cas de la psychanalyse, définissable comme une science du particulier éloignée de tout paradigme scientifique popperien. Chaque penseur œuvrant dans la lignée des découvertes de ses prédécesseurs, toute approche psychanalytique, de quelque école fût-elle, s'ancre avant tout dans la réflexion freudienne. Notre réflexion se

veut donc autant scientifique que jungienne<sup>5</sup>, dans son souci d'aller à la rencontre des Organisations en n'hésitant pas à croiser les regards psychanalytiques dans un objectif de validation ou tout au moins de complémentarité.

L'objectif de ce chapitre est donc de rappeler, de souligner, d'éclairer les apports de Sigmund Freud à l'étude des Organisations et de montrer comment les post-freudiens les ont affinés, ouvrant ainsi la porte à une véritable praxis de l'intervention psychanalytique en Organisation. Afin d'éviter une dilution de notre propos dans un panorama des approches psychanalytiques en Organisation, nous nous limitons ici aux auteurs que nous considérons comme fondamentaux, pour avoir influencé les auteurs contemporains : Sigmund Freud, Mélanie Klein, Donald Winnicott, Wilfred Bion et Elliot Jaques, dont les travaux fondateurs demeurent les références systématiques de toutes les approches postérieures, tant anglo-saxonnes que françaises (Pagès, Enriquez, Mendel, Dejours, Arnaud etc...), et ce malgré l'originalité de ces dernières. Ajoutons que si la théorie jungienne semble avoir été le parent pauvre des approches psychanalytiques en Organisation, il nous a semblé également essentiel de démontrer son absence totale de contradiction avec les travaux freudiens et post-freudiens présentés ici.

## **1. Freud et le lien social**

Lorsque dans une conversation le nom de Sigmund Freud est prononcé, immédiatement, toute une série de clichés, de stéréotypes apparaissent à l'esprit de tout un chacun. Du portrait du célèbre psychanalyste autrichien, cigare aux lèvres, au divan en cuir trônant au milieu d'une pièce isolée du monde extérieur, en passant par la salle d'attente inondée de littératures sibyllines, chaque élément rappelle une mise en scène de l'aventure individuelle qu'est la cure analytique.

Il est souvent fait mention que Freud est l'inventeur de la psychanalyse – cette méthode prônant la recherche des profondeurs psychologiques et qui de nos jours, bien que souvent critiquée, continue de proposer la guérison des névroses et autres psychopathologies individuelles. Cependant, Freud n'en est pas pour autant son créateur. S'il est vrai que ce neurologue autrichien a proposé la mise en scène de

---

<sup>5</sup> Et non jungiste !

l'analyse tant au niveau de l'interaction entre l'analyste et l'analysant qu'à celui des fondements du décorum, il est néanmoins vain de tenter de situer un point d'origine à la psychanalyse. Nous rejoignons en ce sens les écrits de Jean Florence lorsqu'il place d'emblée la psychanalyse sous le mode de l'éternel recommencement :

*« Le point d'origine de la psychanalyse n'est en réalité situable ni dans la phénoménologie d'une scène primordiale que l'on pourrait dater ni dans la logique intemporelle d'une coupure épistémologique; l'analyse nous apprend que ce point d'origine ne peut se saisir qu'au moment où s'ouvre une nouvelle analyse. Toute analyse répète nécessairement l'inimitable origine – la naissance de la psychanalyse et de Freud psychanalyste – [...] » (FLORENCE, 2005, p.1)*

Cette concomitance des naissances de Freud psychanalyste et de la psychanalyse est pour nous de la plus grande importance. Elle propose là une distanciation par rapport au concept de création. La création renvoie à l'émergence d'un nouvel objet. La naissance, quant à elle, propose une nouvelle voie, une métamorphose d'un objet existant par son entrée au sein d'un nouveau cosmos. Freud a créé un nouvel espace symbolique, un nouveau lieu de réflexion sur l'individu, la cure analytique, et par congruence est devenu le premier psychanalyste. De ce fait, la psychanalyse pourrait donc être assimilée à une véritable cosmogonie au sens anthropologique du terme, un espace sacré, que consacrent *in illo tempore* chaque analyste et analysant par la répétition de cette *hiérophanie* initiale (ELIADE, 1965), cette inimitable origine.

Cependant, la psychanalyse n'est pas que thérapeutique. Si pour Freud, cette naissance trouve ses prémisses dans l'analyse de ses observations cliniques, de ses propres rêves et des effets du transfert sur sa propre personne, la psychanalyse – sa psychanalyse –, ne se limite pourtant pas qu'au seul champ d'exploration de la psychologie individuelle. En effet, son œuvre prolifique renvoie régulièrement à des travaux ethnologiques et sociologiques qu'il rassembla visant ainsi clairement à l'élaboration d'une « psychanalyse sociale ». Dans l'introduction, de *Psychologie collective et analyse du moi* (1921), Freud énonce d'emblée cette inscription dans le champ social :

*« L'opposition entre la psychologie individuelle et la psychologie sociale ou collective, qui peut, à première vue, paraître très profonde, perd beaucoup de son acuité lorsqu'on l'examine de plus près. Sans doute, la première a pour objet l'individu et recherche les moyens dont il se sert et les voies qu'il suit pour obtenir la satisfaction de ses désirs et besoins, mais, dans cette recherche, elle ne réussit que rarement, et dans des cas tout à fait exceptionnels, à*

*faire abstraction des rapports qui existent entre l'individu et ses semblables. C'est qu'autrui joue toujours dans la vie de l'individu le rôle d'un modèle, d'un objet, d'un associé ou d'un adversaire, et la psychologie individuelle se présente dès le début comme étant en même temps, par un certain côté, une psychologie sociale, dans le sens élargi, mais pleinement justifié, du mot. [...]*

*[...] Or, lorsqu'on parle de la psychologie sociale ou collective, on fait généralement abstraction de ces rapports, pour ne considérer que l'influence simultanée qu'exercent sur l'individu un grand nombre de personnes qui, sous beaucoup de rapports, peuvent lui être étrangères, mais auxquelles le rattachent cependant certains liens. C'est ainsi que la psychanalyse collective envisage l'individu en tant que membre d'une tribu, d'un peuple, d'une caste, d'une classe sociale, d'une institution, ou en tant qu'élément d'une foule humaine qui, à un moment donné et en vue d'un but donné, s'est organisée en une masse, en une collectivité. » (FREUD, 1921, p.123)*

*Psychologie collective et analyse du moi* constitue certainement l'apport le plus important de Freud sur le lien social et les phénomènes organisationnels. Par la suite, dans trois autres essais, il complètera ses théories sur les processus psychiques en jeu dans la création des groupes organisés : *L'avenir d'une illusion* (1927), *Malaise dans la civilisation* (1929), *Moïse et le monothéisme* (1939). Cependant, c'est dans un essai précédent, *Totem et Tabou* (1912), devenu célèbre par la controverse dont il fit l'objet, que s'annoncent les fondements de sa psychanalyse sociale. La suite de cette section s'attache à présenter ces fondements au travers des œuvres freudiennes précitées.

### **1.1. Totem et Tabou ou le mythe du socius**

L'idée la plus controversée de Freud dans *Totem et Tabou* consiste en un mythe inventé, inspiré des théories darwiniennes, sur l'origine de la vie en société.

Selon lui, les Hommes vivaient en clans isolés, sous la forme d'hordes primitives. Chacune d'elles était dominée par un mâle géniteur aux pouvoirs illimités. Ce dernier se réservait pour lui seul les femelles et entretenait de ce fait des relations incestueuses avec certaines d'entre elles. A l'instar des lions et pour maintenir son hégémonie et ses prérogatives, il s'autorisait le droit d'exclure brutalement du clan ses fils, devenus en âge de le concurrencer. Les frères chassés se regroupèrent alors pour affronter le père et mettre fin à l'existence de la horde paternelle en le tuant et le mangeant. Cet acte cannibale était motivé par la volonté de s'appropriier, sous le mode d'une identification primitive, la puissance et la force de l'ancêtre. Cependant, ce meurtre collectif créa en

retour un sentiment de culpabilité auprès des descendants du despote. Rongés de remords d'avoir tué celui qui représentait néanmoins un idéal de « félicité narcissique » (ARNAUD, 2004, p7), les fils éprouvèrent le besoin de réparer leur crime. Ils se mirent alors à diviniser et idéaliser un totem représentant l'ancêtre devenu mythique, un végétal ou un animal dont la mise à mort devient interdite. Le père tué devient alors un Père symbolique, garant du respect de la Loi et de l'interdiction du cannibalisme. Ensuite, afin d'éviter les luttes fratricides pour la possession des femmes, ils s'imposèrent une nouvelle loi, l'exogamie, engendrant dès lors « *les deux commandements capitaux du totémisme, les deux prescriptions tabou qui [...] coïncident, quant à leur contenu, avec les deux derniers crimes d'Œdipe, qui a tué son père et épousé sa mère, et avec les deux désirs primitifs de l'enfant [...].* » (FREUD, 1912, p 152)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Freud nous propose donc dans *Totem et Tabou* une transposition sociale de ses récentes découvertes sur le développement de la sexualité. C'est en effet en 1910, dans son texte *Contribution à la psychologie de la vie amoureuse*, que Freud fait apparaître pour la première fois la notion de complexe d'Œdipe pour expliquer le développement de la sexualité chez le garçon. Il délaisse alors officiellement sa théorie de la séduction, sa *neurotica*, naguère à la base, selon lui, de l'étiologie de l'hystérie. Cette théorie présupposait la survenance d'une expérience sexuelle précoce dans l'enfance de l'hystérique, l'ayant confronté passivement et prématurément au surgissement de la sexualité d'un adulte pervers. Se rendant compte de l'impossibilité de soutenir cette thèse au vu des trop nombreux cas d'hystérie qui se présentaient à lui, et en se basant sur le récit de Sophocle, il élabore ce que les psychanalystes ont appelé le « petit Œdipe ». Ce ne sera que treize ans plus tard, dans *Le Moi et le Ça* (1923), qu'il présentera le complexe d'Œdipe complet. Durant toute cette période, il aura considéré le complexe d'Œdipe de la fille comme analogue à celui du garçon. Il faudra attendre 1925 pour qu'il mette à jour toute la complexité de l'Œdipe chez la fille dans son Opus « *Quelques conséquences psychiques de la différence anatomique entre les sexes* » (FREUD, 1925).

L'enfant mâle aura tendance à vouloir s'appropriier sa mère, perçue dès le plus jeune âge comme nourricière et donc source de plaisir. Cette pulsion de tendresse envers elle va déclencher le complexe proprement dit, scindé en trois phases dites phallique, de castration et de résolution. Dans la phase phallique, l'enfant découvre les premières sensations voluptueuses, spontanées ou provoquées, au niveau du pénis. Il prend alors intuitivement conscience de l'univers sexuel que constituent ses parents et de son exclusion – source de frustration qui le verra adopter plusieurs comportements typiques dont l'objectif principal est l'interposition entre son père et sa mère (Ex : intrusion surprise dans la chambre parentale, imitation de certains actes du père visant à se poser comme son concurrent...). L'enfant peut même, à ce stade, exhiber son pénis à sa mère. Dans le même temps, le père passe du statut de modèle à celui de rival. Plusieurs phénomènes vont maintenant concourir à l'enclenchement de la phase suivante, celle de castration. D'une part, l'enfant est intrigué par l'absence de pénis chez la petite fille – un être qui lui est pourtant semblable. D'autre part, le père s'oppose à son désir et s'impose à lui comme une figure autoritaire susceptible de le punir. Quant à sa mère, elle tolère très mal ses activités masturbatoires. Face à la concordance de ces événements, l'enfant risque d'admettre la possibilité de la castration et, partant, de renoncer à sa sexualité. La résolution du complexe d'Œdipe pourra dès lors revêtir plusieurs formes possibles. Soit une forme dite *positive* – celle de l'intégration par l'enfant du rôle du père et son s'identification à ce dernier. Soit une forme dite *négative* ou *inversée* – celle de l'identification à une mère ressentie comme inaccessible avec pour but la séduction du père. Les deux modes d'identification peuvent également coexister. Suite à cette castration, Freud considère que les pulsions sexuelles constitutives du complexe sont refoulées. La phase de résolution apparaît enfin normalement vers l'adolescence avec l'arrivée de la puberté. La crainte de la castration étant suffisamment forte pour que lui faire refuser ses choix incestueux œdipiens, l'enfant va pouvoir aller à la rencontre d'autres partenaires sexuels et

C'est évidemment cette volonté freudienne de faire du mythe œdipien le fondement universel de l'organisation sociale qui fut et est toujours controversée. Nous nous attardons plus loin sur ces controverses et continuons à explorer l'évolution de la « psychanalyse sociale » de Freud.

## **1.2. Psychologie collective et analyse du moi. Du singulier au pluriel**

Dans *Totem et Tabou*, Freud propose l'idée que le groupe primitif organisé trouve son origine dans un parricide. Ce dernier est l'aboutissement d'une pulsion de mort (Thanatos) qui prend naissance dans le refus d'amour du chef envers ses fils. Ceux-ci dominés par une haine compensatoire, sont poussés à la rébellion et à la violence. C'est cette violence destructrice, genèse du meurtre collectif, qui fera office de pierre fondatrice à la civilisation. Cette idée sera d'ailleurs reprise bien plus tard par René Girard lorsqu'il s'attachera à montrer le lien entre la violence et le sacré (GIRARD, 1972).

A contrario, dans *Psychologie collective et analyse du moi*, Freud postule l'idée que c'est au départ d'un acte d'amour (Eros) spontané, émanant d'une personne centrale que se constituent les Organisations. C'est sur base des travaux sur les foules réalisés par deux auteurs, Le Bon et McDougall, que Freud entame sa réflexion. D'emblée il rejette la

---

construire sa propre personnalité en empruntant des éléments aussi bien à son père qu'à sa mère. Le complexe d'Œdipe aboutit donc en théorie à une position sexuelle et à l'attitude sociale de l'adulte par la construction du surmoi. Non surmonté, il continue à exercer depuis l'inconscient des perturbations comportementales importantes et durables. Il constitue ainsi, selon Freud, le cœur de chaque névrose.

La fille a, comme le garçon, la mère comme véritable premier objet d'amour. Avant qu'elle ne puisse orienter son désir vers son père, il lui faut donc dans un premier temps se détacher d'elle. Freud juge ainsi le complexe d'Œdipe chez la fille plus long et plus compliqué. Le processus démarre précisément lorsque la fille, constatant son absence de pénis, se considère comme castrée. Trois réactions s'offrent à elle : se détourner de la sexualité, continuer à affirmer sa masculinité, ou choisir une voie plus sinieuse avec à la clef le choix du père comme objet. L'on constate donc une asymétrie par rapport au complexe d'Œdipe du garçon. En effet, la castration devient ici le déclencheur de l'Œdipe, alors que chez le garçon elle y met fin. Les étapes de la voie sinieuse se résument comme telles : la fille ayant envie du pénis, elle va commencer à se détacher de la mère à qui elle reproche de l'avoir mise au monde si mal pourvue. Ensuite, à cette même envie va se substituer symboliquement celle d'avoir un enfant, le père apparaissant alors clairement comme objet d'amour. Tout est prêt pour l'enclenchement du processus d'identification à la mère devant permettre la séduction du père. Mais la mère deviendra également un objet de haine, la jalousie oedipienne venant s'ajouter à l'envie du pénis. Freud est dubitatif quant à la disparition du complexe d'Œdipe chez la fille, mettant en exergue la fréquente résonance des effets du complexe dans la vie mentale féminine, le surmoi qui en découle ne pouvant jamais être aussi indépendant des origines affectives qu'il ne l'est chez le garçon (CHEMANA & VANDERMERSCH, 2003).

dichotomie radicale entre phénomènes collectifs et individuels proposée par ces auteurs. Freud subodore que la foule ne serait finalement qu'un catalyseur des forces inconscientes qui guident l'individu et qu'il a tendance à réprimer, à censurer, lorsqu'il est isolé d'une collectivité. La foule agirait donc comme un inhibiteur de la censure sociale que chaque individu pratique pour éviter de se laisser dominer par ses pulsions inconscientes.

Freud explique que chaque membre du groupe substitue l'Idéal du Moi<sup>7</sup> par l'intériorisation<sup>8</sup> de l'image d'un homme bon et puissant (le leader, le chef). Ceux-ci, par identification des uns aux autres grâce à cet Idéal commun, s'unissent pour former une collectivité qui s'organise sous l'impulsion de ce chef nouvellement reconnu. Il s'agit ici d'un lien libidinal, d'un état amoureux, qui pousse à la substitution de l'Idéal du Moi chez chacun des membres de la collectivité. Chacun est inconsciemment poussé à ressembler à ce chef aimé et, de ce fait, à se mobiliser pour le protéger. De plus, chaque individu se sentant également aimé et identique à son voisin face à cet idéal commun, s'identifie à ses semblables empêchant dès lors les risques d'éclatement. L'agressivité (Thanatos) est réduite et se projette vers l'extérieur de la collectivité, vers l'étranger. Cependant, le chef peut revêtir, suite à des pulsions individuelles et des désirs de domination qui lui sont propres, cet imago négatif et cruel que Freud décrivait dans *Totem et Tabou*. L'agressivité peut de ce fait réinvestir la collectivité. Le sacrifice du « Père » abuseur et autocratique, ou par substitution et lorsqu'il est inaccessible d'un bouc émissaire, devient alors une nécessité pour ces « frères » identitaires. Comme le souligne à juste titre Enriquez, Freud met en scène, par ces deux œuvres majeures, les mécanismes par lesquels tout groupe crée des ennemis en excluant ses membres diabolisés. Un cercle vicieux, qui peut prendre alors deux devenir possibles : soit la collectivité se vide d'elle-même et s'autodétruit, soit elle continue à s'inventer de nouveaux ennemis à l'extérieur, qu'ils représentent une menace réelle ou non. (ENRIQUEZ, 1983).

L'idéal est donc pour Freud de passer de cette société autocratique basée sur l'identification au chef vers une communauté plus fraternelle fondée exclusivement sur l'identification mutuelle. Pour y arriver, Freud amène l'idée dans *Malaise dans la*

---

<sup>7</sup> Sur la différence entre Idéal du Moi et Surmoi, nous reprenons ici les écrits d'Annie Reich, qui nous semblent éclairants sur le sujet : « On pourrait dire, aussi bien, que l'idéal du Moi exprime ce que nous voulons être, et le Surmoi ce que nous devrions être » (REICH, 1954, p.218).

<sup>8</sup> Ce mécanisme est communément appelé *identification par introjection*.

*civilisation* (1929), de la nécessité pour les Hommes de renoncer à la satisfaction pulsionnelle directe. Afin d'éviter l'émergence de l'arbitraire d'un plus fort, nous acceptons l'exigence d'instaurer des réglementations dans nos rapports sociaux par l'érection de lois, de droits et de devoirs. Nous troquons une part de liberté et de bonheur en échange d'une part de sécurité. Ces lois sociales sont intériorisées, introjectées, au sein du Surmoi dans un déplacement de l'agressivité de l'extérieur vers l'intérieur de l'individu.

*« Alors, en qualité de « conscience morale », elle manifestera à l'égard du Moi la même agressivité rigoureuse que le Moi eût aimé satisfaire contre des individus étrangers ». (FREUD, 1929, p.80)*

La société se retrouve donc définie comme limitatrice du plaisir individuel (FREUD, 1939). Cependant, d'après Freud, nous ne renonçons jamais au narcissisme ce qui laisse toujours planer l'ombre de la déstabilisation sociale. Nous redirigeons nos pulsions vers des objets de substitution qui ne nous satisfont jamais complètement. La frustration engendrée recrée de l'agressivité qui aura tendance à nouveau à se projeter vers l'extérieur. Nous sommes dès lors continuellement tenus d'aménager notre réseau d'interdictions.

### **1.3. Discussion, limites et perspectives**

Même si le mythe de la horde primitive a été fortement remis en question et démonté par bons nombres d'auteurs (ex : FREEMAN, 1976 ; FROMM, 1962 ; ROHEIM, 1943) la théorie psychanalytique développée par un des plus grands penseurs du 20<sup>e</sup> siècle reflète des perspectives de compréhension des mécanismes individuels à l'œuvre dans la construction de la personnalité. C'est indubitable de notre point de vue et qu'importe que ce mythe originel soit réel ou fictif, la psychanalyse freudienne n'en reste pas moins, au-delà de son cadre thérapeutique, un lieu de réflexion sur la relation entre l'Homme et son environnement social. En ce sens, elle propose la modélisation de mécanismes psychiques propres aux Organisations. Cependant, et c'est précisément sur ce point que repose une de ses grandes limites, la psychanalyse sociale de Freud impose la constellation œdipienne comme universelle. Sans remettre en cause le complexe d'Œdipe comme réalité psychologique, peut-on pour autant considérer que tout phénomène social et la construction de la personnalité individuelle passent inévitablement par cette étape? Bronislaw Malinowski (1921) fut le premier, après une



étude poussée en Mélanésie, à démontrer que cette thèse freudienne est en effet insoutenable. Il observa des tribus fonctionnant sur des modes de parenté matrilineaire et démontra que l'Œdipe ne s'appliquait pas à ces systèmes. D'après lui, la famille « nucléaire » où le père, la mère et l'enfant vivent sous le même toit, ce qui correspond essentiellement à nos modes de vie occidentaux, est la restriction fondamentale à l'activation de l'Œdipe. Cette disposition particulière à notre monde occidental que représenterait le complexe d'Œdipe freudien limite inévitablement l'applicabilité aux organisations de la psychanalyse sociale telle de Freud l'a pensée. Plus loin encore dans l'exposition de cette limite, il est important de noter dans sa thèse la prévalence du sacrifice œdipien sous la forme père-fils. Freud, bien qu'explorateur de l'inconscient n'en était pas moins pour autant soumis à son influence. Des considérations idiosyncratiques expliquent probablement la volonté de Freud d'étendre symboliquement à la société la fonction paternelle conflictuelle présente dans la relation père-fils familiale occultant ainsi la valence maternelle que peuvent revêtir les communautés. C'est d'ailleurs sans doute pour attirer notre attention sur ce sujet que Freud, dans *Totem et Tabou*, prévient le lecteur que :

*« L'établissement de l'état originaire demeure ainsi toujours une affaire de construction. Il n'est finalement, pas facile de se replacer dans le mode de penser des primitifs. Nous les mécomprendons autant que les enfants et nous sommes toujours portés à interpréter leurs actes et leurs sentiments selon nos propres constellations psychiques. » (FREUD, 1912, p.120)*

Même si Jacques André (ANDRE, 1993, p.29) expose la présence en filigrane chez Freud d'une théorie matriarcale, nous n'en restons pas moins convaincu que cette dernière est trop limitée pour l'exposition d'un modèle réellement équilibré. Après tout, dans *Moïse et le monothéisme*, Freud n'écrivait-il pas au sujet de la femme :

*« (...) Nous disons aussi que les femmes ont moins d'intérêts sociaux que les hommes, et que chez elles la faculté de sublimer les instincts reste plus faible. En ce qui concerne l'intérêt social, l'infériorité de la femme est due, sans doute, à ce caractère asocial qui est le propre de toutes les relations sexuelles (...) » (FREUD, 1939, p. 176)*

Bien que le contexte culturel de l'époque ait probablement influencé sa pensée, ceci nous montre néanmoins l'incapacité pour Freud d'aborder la question de la féminité sans y sous-entendre un rapport de domination.

Finalement, nous terminerons cette discussion sur une remarque qui nous semble quant à elle beaucoup plus fondamentale dans un contexte organisationnel. Que ce soit dans *Totem et Tabou* ou dans *Psychologie collective et analyse du moi*, un seul homme, le père, le leader, est à la base de la création de la collectivité. Dans *Totem et Tabou*, c'est en devenant objet de haine qu'il provoque l'action organisée du meurtre collectif. Dans *Psychologie collective et analyse du Moi*, c'est de l'amour d'un seul homme que se constitue une collectivité par identification mutuelle. Le leader et la relation d'autorité représentent donc chez Freud le fondement du lien social. Il existe avant le temps de la collectivité, le temps du leadership. Nous le verrons dans la prochaine section, cette position sera inversée dans d'autres perspectives psychanalytiques laissant ainsi apparaître une autre limite de la théorie freudienne.

## **2. Klein, Winnicott et leurs enfants**

Bien que les noms de Mélanie Klein et de Donald Winnicott soient associés à l'étude psychanalytique des enfants et qu'ils n'aient jamais travaillé sur les groupes, il n'en reste pas moins que leurs apports théoriques ont fondamentalement influencé une longue série de praticiens anglo-saxons de l'intervention en organisation.

Mélanie Klein (Vienne 1882 - Londres 1960), d'origine autrichienne, élaborait une méthodologie d'analyse des enfants essentiellement basée sur le jeu et le dessin. Cette méthode permet, selon elle, de compenser la pauvreté du langage de l'enfant en ouvrant un espace d'expression de ses désirs, de ses fantasmes, de ses expériences et fixations les plus profondément refoulés. Elle propose donc un déplacement de l'analyse du rêve – la voie royale vers l'inconscient – vers l'analyse de l'expérience ludique. Cette méthodologie présuppose donc l'existence de situations transférentielles chez l'enfant. A cet égard, elle se distingue fondamentalement des travaux infantiles d'Anna Freud, fille de Sigmund Freud, laquelle réfute l'existence de névrose de transfert chez l'enfant, empêchant ainsi tout traitement analytique.

Dans *La psychanalyse des enfants* (1932), Mélanie Klein expose que le nouveau-né est soumis très tôt à une forte pulsion de mort (Thanatos). Pour se protéger d'un envahissement, le Moi de l'infans, encore parcellaire, use de toute une série de mécanismes de défense. Vers le sixième mois, apparaît également une phase précoce du

complexe d'Œdipe. De cette phase émerge le Surmoi. Mais, à la différence de Freud, elle estime que c'est sur une « scène maternelle » imaginaire que se créent les premiers modes de la relation de l'enfant à l'objet.

La théorie kleinienne se structure essentiellement sur deux concepts clés : la *position schizoïde-paranoïde* et la *position dépressive*. Notons d'emblée l'importance du mot « position ». Même si Mélanie Klein, dans son écrit de 1932, semble montrer une évolution processuelle où une « phase » schizoïde-paranoïde précéderait une phase dépressive dans les premiers six ou huit mois, elle insiste, dans la préface à la troisième édition anglaise de 1948, sur le fait suivant :

« (...) (Bien que ces phénomènes se produisent tout d'abord à ces époques, ils représentent en fait des ensembles spécifiques d'angoisses et de défenses qui se manifestent à plusieurs reprises au cours des premières années ; d'où le choix du terme *position* pour les qualifier.) » (KLEIN, 1932, p. 5)

La position paranoïde est en fait dominée par les pulsions destructrices et les angoisses persécutrices que vit l'enfant depuis la naissance jusqu'à l'âge maximum de cinq mois. Durant cette période, la mère – ou plus précisément le sein de la mère<sup>9</sup> – est appréhendé par l'enfant comme un objet partiel, vécu comme bon ou mauvais (*clivage d'objet*) selon qu'il soit source de plaisir ou de déplaisir. Lorsqu'il apparaît comme mauvais, l'enfant va projeter sur lui ses pulsions destructrices et son agressivité. Cette projection constitue en fait un mécanisme de défense qui permettrait à l'infans de déplacer la pulsion de mort à laquelle il est soumis vers un objet qui lui est extérieur (*identification projective*). Par le biais de ce déplacement, de ce transfert, la menace de destruction interne se transforme en une angoisse de persécution externe. En revanche, lorsque le sein est vécu comme source de plaisir, et, partant, comme un bon objet, il est introjecté par l'enfant, ce qui lui permet de réduire cette angoisse de persécution, cette crainte phantasmatique. Cette interaction entre projection et introjection fait alors jaillir chez le nouveau-né un sentiment de culpabilité lié à la crainte d'avoir détruit le bon objet par les pulsions sadiques qu'il projette sur le mauvais objet. Plus la mère se présentera à l'enfant comme bon objet, plus il arrivera à diminuer cette angoisse de persécution et la culpabilité qui en découle.

---

<sup>9</sup> Pour être plus précis, le sein maternel doit être considéré comme un réceptacle contenant, unifiant à la fois le sein et le pénis.

Vers le sixième mois, avec la diminution des pulsions sadiques et de l'angoisse persécutrice, s'instaure la position dépressive. La mère apparaît à ce stade comme un objet total à la fois bon et mauvais que l'enfant va intégralement introjecter. Le développement croissant du couple amour/haine dans son esprit induira chez l'enfant un nouveau type d'angoisse, à savoir celle de perdre la mère comme objet total tant intérieur qu'extérieur. Cette angoisse naît de la crainte du mal ou de la destruction qu'il pourrait causer à l'objet sous l'effet de la pulsion de mort, toujours présente en lui. La résolution de ce conflit intérieur viendrait de la capacité de l'enfant à inhiber son agressivité et introjecter stablement l'objet aimé. Pour Mélanie Klein, c'est cette première dépression vécue par l'enfant suite à cette peur de perdre la mère aimée qui promeut avec force les premiers désirs œdipiens.

Il convient d'à nouveau revenir sur l'importance du terme « position ». En fait, Mélanie Klein montre clairement que la position dépressive n'annule pas la possibilité d'une réémergence de la position schizoïde-paranoïde. Comme le précise Geets :

*« l'apparition d'une forme nouvelle de relation objectale n'a pas supprimé totalement l'efficacité des mécanismes destructeurs propres à la position paranoïde, qui persistent sous une forme atténuée et modifiée. » (GEETS, 1971, p. 110)*

Ceci implique que le devenir de la position dépressive peut être une régression vers la position paranoïde. Celle-ci peut évoluer pour le sujet vers un mécanisme de défense efficace contre les angoisses dépressives lorsqu'il ne peut y faire face. Tous les mécanismes de défense mobilisés dans la position paranoïde pour combattre l'angoisse de persécution sont alors utilisés par le Moi contre les angoisses dépressives, incluant les situations fantasmatiques où l'objet aimé est perçu comme endommagé, souffrant ou encore en danger. A titre exemplatif, Mélanie Klein perçoit les personnalités paranoïaques comme incapables, à l'âge adulte, de garder une relation totale avec l'objet, celui-ci étant perçu comme persécuteur. Les sujets le morcellent alors en divers objets présentant tous des aspects menaçants. Ce faisant, ils retombent dans une position schizoïde-paranoïde avec toutes les défenses propres à cette position. En revanche, les maniaco-dépressifs sont le siège d'un mouvement inverse de reconstitution permanente des objets désintégrés en un objet total.

En résumé, chez Mélanie Klein, ces deux positions schizoïde-paranoïde et dépressive sont liées à la perte, au travail du deuil et à la réparation de l'objet partiel psychique

qu'est le sein maternel, tous les autres objets n'étant en effet que des substituts métonymiques. Le rôle fondamental joué par ces positions dans la construction du Moi et de sa relation au monde environnant permet à Mélanie Klein d'ouvrir, via l'exposition de ces mécanismes, une porte de réflexion sur le lien entre l'individu et l'organisation en laissant entrevoir les aspects maternels que cette dernière pourrait revêtir.

De son côté, Donald Woods Winnicott (Plymouth 1896 – Londres 1971), introduit dans ses travaux<sup>10</sup> la notion d'objets et de phénomènes transitionnels pour indiquer ce point de première possession d'un objet à une place particulière située à la limite du dehors et du dedans – point qu'il distingue de l'objet intériorisé de Mélanie Klein. Il estime qu'il n'y a en fait pas d'échange entre la mère et l'enfant dans les premiers mois de l'enfance. L'enfant prend à un sein ce qui est une partie de lui-même; quant à la mère, elle donne du lait à cette partie d'elle-même qu'est l'enfant. Lorsque l'enfant, réalisant que cet objet pulsionnel ne fait pas partie de lui, commence à entrer en position dépressive, il trouve le besoin de se défendre contre cette angoisse dépressive par l'utilisation d'une illusion qui lui permet de passer du subjectif à l'objectif. Ces objets et phénomènes, acteurs de la création d'une aire transitionnelle – aire intermédiaire d'expérience – se situant entre le subjectif et l'objectivement perçu, permettent précisément à l'enfant de reconnaître un objet comme « non-moi », à le placer au-dehors, au dedans ou à la limite de ces deux zones. C'est aussi cet espace qui permet à l'enfant d'imaginer, d'inventer, de concevoir un objet et d'instituer avec lui une relation de type affectueux. Si le sein maternel est le premier objet transitionnel, l'enfant lui substituera très vite des objets extérieurs plus accessibles, lesquels pourront être un phénomène ou un objet particulier. On peut ainsi citer une floche au bout d'une couverture qu'il pourra mettre en bouche, toucher des doigts et avec laquelle il restera en permanence en contact, une mélodie, ou encore un geste habituel – autant de remparts rassurants et récurrents contre les agressions d'angoisse dépressive. Pour Winnicott, ces objets et ces phénomènes servis par la scénographie de l'illusion préfigurent la survenance de sensibilités artistiques, religieuses, de la vie imaginative et de la créativité. En effet, dans *Jeu et Réalité* (1971), il énonce :

---

<sup>10</sup> Précisément le 30 mai 1951 lors d'un exposé à la Société psychanalytique britannique.

*« Dans la vie de tout être humain il existe une troisième partie que nous ne pouvons ignorer, c'est l'aire transitionnelle d'expérience à laquelle contribuent simultanément la réalité intérieure et la vie extérieure. [...] Cette aire intermédiaire d'expérience, qui n'est pas mise en question quant à son appartenance à la réalité intérieure ou extérieure (partagée), constitue la plus grande partie du vécu du petit enfant. Elle subsistera tout au long de la vie, dans le mode d'expérimentation interne qui caractérise les arts, la religion, la vie imaginaire et le travail scientifique créatif. » (WINNICOTT, 1975, p. 25)*

Selon lui, cette capacité à vivre dans une sphère serait rien moins que l'intermédiaire entre le rêve et la réalité – aire intermédiaire d'expérience entre le pouce et la floche de la couverture, entre l'érotisme oral et la relation à l'objet. L'art et la culture incarnent, après la mère, une transition entre fusion et séparation, entre la relation d'objet et l'assomption du sujet (ARNAUD, 2004, p. 15).

Suite aux travaux de Klein et de Winnicott, la relation à la Mère apparaît comme un fondement essentiel à la constitution du développement individuel et, partant, de ses conséquences dans le monde de la relation sociale, ce dernier pouvant alors être considéré non seulement comme l'espace de transition séparant l'individu de sa mère, mais également comme le terreau d'élaboration d'un ensemble de fantasmatiques archaïques. Ces développements théoriques complémentaires des avancées freudiennes conduiront plusieurs analystes, dont Wilfred Bion et Elliot Jaques, à entamer une réflexion sur le champ organisationnel.

## **2.1. La dynamique des groupes selon Bion**

Disciple et analysant de Mélanie Klein, Wilfred Ruprecht Bion (Mutra, Matthura, Inde, 1897 – Oxford 1979) est considéré comme l'un des penseurs les plus particuliers et visionnaires de la psychanalyse. Même s'il faut lui reconnaître une filiation avec les travaux kleinien, son élaboration théorique revêt une spécificité telle qu'il est impossible de l'inscrire en totalité dans un quelconque courant clinique. A cet égard, on le surnomme souvent le Lacan britannique. Si de nos jours ses apports théoriques sur les phénomènes de groupes sont régulièrement enseignés en Théorie des Organisations à travers le monde, ils ne constituent pas son seul champ d'exploration, lequel englobe, entre autres, plusieurs travaux d'envergure sur la psychose ainsi qu'une réflexion épistémologique d'une abstraction extrêmement complexe. Nous nous attachons ici à

synthétiser la genèse et les résultats de ses *Recherches sur les petits groupes* (1961) et plus précisément les notions *d'hypothèses de base*.

Au début de la seconde guerre mondiale, Wilfred Bion se retrouve en charge de l'hôpital psychiatrique de Northfield dans la banlieue londonienne. Il a sous sa responsabilité quelque 400 soldats ayant subi des traumatismes ayant entraîné chez certains de graves séquelles psychologiques. Dès le début de son entrée en fonction, il remarque que le chaos et l'indiscipline règnent dans l'hôpital – situation qu'il analyse comme un phénomène psychanalytique de résistance collective à la thérapie. L'impossibilité de traiter chaque cas individuellement le persuade très vite de travailler avec des collectivités de patients afin qu'elles puissent s'orienter vers la prise en considération de leurs propres résistances et leur auto-organisation. L'idée sous-jacente est de permettre le transfert des problématiques névrotiques de la sphère individuelle vers la collectivité :

*« Dans le traitement individuel, la névrose apparaît comme le problème de l'individu. Dans le traitement en groupe, elle doit apparaître comme le problème du groupe. »* (BION, 1965, p. 4)

Pour ce faire, et en tenant compte de la nature militaire de ses patients, il instaure un règlement d'ordre intérieur imposant, entre autres, la réunion en petits groupes chargés d'activités diverses et un rassemblement quotidien d'une demi-heure maximum visant à arrêter les dispositions nécessaires à la bonne conduite du service. Au bout de quelque temps, les groupes s'organisent d'eux-mêmes, permettant à Bion d'assister à une accélération du processus de réadaptation des soldats. Les pratiques de Bion, trop originales pour l'époque, ne plaisent hélas pas aux autorités militaires. Prétextant un chaos ingérable, elles y mettent brutalement fin au bout de six semaines... La brièveté de cette expérimentation n'empêchera pas que ses résultats soient encore considérés aujourd'hui comme fondamentaux, après avoir fortement influencé la pratique thérapeutique en hôpitaux psychiatriques.

De 1945 à 1953, Wilfred Bion entreprend une thérapie avec Mélanie Klein. Entre-temps, en 1948, le Comité technique de la « Tavistock Clinic » de Londres le charge de diriger des groupes de thérapie en appliquant ses méthodes personnelles. Complémentairement à sa démarche de thérapeute, il entreprend d'étudier ces groupes

jusqu'en 1951. *Experiences in groups* paraît en 1961<sup>11</sup>, reprenant l'ensemble de ses travaux sur les petits groupes. Dans cet ouvrage, Bion énonce que le groupe fonctionne en parallèle sous deux modes d'activités mentales. Le premier mode, qu'il appelle « *groupe de travail* » se situe à un niveau rationnel et conscient; dirigé sur une tâche précise, il est directement en rapport avec la réalité. Cette modalité, que Bion compare d'ailleurs au concept de Moi chez Freud, voit les membres du groupe coopérer volontairement et selon leurs aptitudes à l'élaboration d'une tâche commune. Bion remarque cependant que l'activité du groupe de travail est « *gênée, détournée et, à l'occasion, soutenue par d'autres activités mentales qui, toutes, possèdent une puissante force affective* » (BION, 1965, p. 99). Ces affects peuvent générer des implications tant positives que négatives sur la réalisation des objectifs du *groupe de travail*. Bion baptise cette seconde modalité d'expérience, irrationnelle et émotive, « *le groupe de base* ». Ce groupe de base serait en fait organisé autour d'une même origine, une *hypothèse de base* :

« (...) Ces activités qui, au premier abord, paraissent chaotiques acquièrent une certaine cohésion si l'on suppose qu'elles ont leur origine dans des hypothèses de base communes à tous les membres du groupe. (...) L'examen de cette conception, qui représente une partie de la fonction du groupe de travail, nous a révélé qu'il existe des idées investies de réalité par la force des émotions qui leur sont associées et que ces idées ne se conforment pas à ce qu'attendent consciemment les plus simples des participants. » (BION, 1965, p. 99)

La participation à ces activités, reposant sur une hypothèse de base, ne requiert ni formation, ni expérience puisqu'elle est instantanée, inévitable et instinctive. (BION, p.104).

Pour Bion, il existe trois hypothèses de base : l'hypothèse de « dépendance », l'hypothèse de « couplage » et l'hypothèse « attaque-fuite ». Chacune d'entre elles revêt des caractéristiques symboliques propres. Contrairement à la fonction du *groupe de travail*, la participation à ses hypothèses n'exige aucune capacité à coopérer de la part de l'individu mais suppose plutôt qu'il soit sujet au principe de « valence ». Ce terme emprunté au vocabulaire de la physique suggère en fait la faculté qu'ont les membres du groupe de se combiner de façon instantanée et involontaire pour agir selon une hypothèse de base partagée. Si la fonction du groupe de travail est toujours colorée par

---

<sup>11</sup> Traduit en français en « Recherches sur les petits groupes » édité aux PUF en 1965.



sa relation avec une et une seule hypothèse de base, cette dernière peut fréquemment changer qualitativement. Présentons ces trois hypothèses plus en détails.

- L'hypothèse de « dépendance » traduit le besoin ressenti par les membres du groupe de dépendre de quelqu'un (un leader) ou de quelque chose (un mythe, une idéologie...) qui assumera guidance, protectionnisme et satisfaction (pulsionnelle, intellectuelle ou spirituelle) et couvrira toute forme de responsabilité. Lorsqu'il s'agit d'un individu, le groupe va désigner et s'orienter autour d'un leader vénéré, réceptacle d'identifications projectives, lequel devra lui assurer sécurité et prospérité. Si le meneur ne parvient pas à assumer les attentes évidemment nombreuses qui pèsent sur lui, il induira chez le groupe un sentiment de frustration et d'abandon. Cette dépendance du groupe engendre bien souvent une perte de son sens critique et de son jugement, ses membres pouvant se retrouver sous un mode passif et oisif. Pour Bion, cette hypothèse de base renvoie directement à la symbolique de la Mère et de l'Église.
- L'hypothèse de « couplage » met en scène au sein du groupe l'espoir partagé de l'avènement futur d'un individu, d'un événement, d'une idée ou d'une utopie qui résoudra toutes ses difficultés actuelles. Cet espoir messianique est projeté sur un couple d'individus (peu importe le sexe des personnes) ou de groupes (dans le cas de fusion par exemple) qui pourrait alors enfanter ce sauveur tant attendu. Tant que le Messie n'est pas arrivé, ce tandem de leader continuera à orienter la culture du groupe. Un excès d'attente pourra cependant entraîner la déception et la désillusion et, partant, la liquidation du Messie par le groupe lui-même. Selon Bion, cette hypothèse de base renvoie cette fois à la symbolique de l'Enfant et à l'institution eugénique aristocratique.
- L'hypothèse « attaque-fuite » suppose l'idée que le groupe se soit réuni pour combattre ou fuir un danger, interne ou externe. Que ce fantasme collectif soit réellement identifié ou non, les membres du groupe, tous solidaires, se mettent alors en quête d'un meneur paranoïde à même de les galvaniser dans cette lutte contre cet agresseur. Dans cette situation, le leader accepté et suivi sera celui dont les exigences donneront au groupe des possibilités de fuite ou

d'agression. Les sentiments de haine, de colère, de peur et de suspicion dominant affectivement le groupe. Pour Bion, cette hypothèse renvoie quant à elle à la symbolique du Père et de l'Armée.

Comme nous pouvons le constater, toutes les hypothèses de base supposent l'existence d'un leader. Mais à la différence de la théorie freudienne qui attribue un rôle hégémonique à ce dernier sur base du principe d'identification comme introjection par le Moi, chez Bion ce leader fait partie intégrante de l'hypothèse de base au même titre que n'importe quel autre individu du groupe. En ce sens, ce processus d'identification freudien de l'individu avec le leader, que Bion ne réfute d'ailleurs pas, est dépendant non seulement de l'introjection mais aussi, et simultanément, d'un processus de projection.

*« Au niveau des hypothèses de base, le leader ne crée pas le groupe en vertu de son attachement fanatique à une idée : c'est plutôt quelqu'un possédant une personnalité qui lui permet d'effacer son individualité en face des exigences du leadership<sup>12</sup> du groupe de base. Le leader cesse d'être distinct en tant qu'individualité, tout comme les autres – ce qui expliquerait sans doute la tendance à prendre des poses chez les personnages qui ont l'habitude de commander. » (BION, 1965, p. 121)*

Cela dit, une question demeure : qu'en est-il de l'origine des hypothèses de base ? Ce qui est clair, c'est qu'en aucun cas elles ne suffisent à diminuer ou apaiser ni la peur du groupe ni ses émotions. Si tel était le cas, il n'y aurait pas de passage d'une hypothèse à une autre. Pour répondre à cette question, Bion constate tout d'abord que, quelle que soit l'hypothèse de base active et compte tenu du lien étroit entre sa situation affective et la survivance de fantasmes individuels d'anxiétés psychotiques passées, le groupe se voit dans l'obligation de se mettre sur une position défensive. Les hypothèses de base émergent donc pour Bion comme des « *formations secondaires d'une scène primitive très ancienne* » (BION, 1965, p 112) – scène primitive éprouvée au niveau des objets partiels et associée à l'anxiété psychotique ainsi qu'aux mécanismes des positions schizoïde-paranoïde et dépressive décrites par Mélanie Klein. Il va plus loin en soulignant l'influence directe du degré de perturbation émotionnelle du groupe sur le niveau de perception des ces mécanismes primitifs. Lorsque le groupe possède une apparente stabilité, il correspond à la description freudienne en tant que répétition des groupes familiaux et des mécanismes névrotiques. Mais cette stabilité laisse toujours persister,

---

<sup>12</sup> En italique dans le texte.

sous- jacent, un niveau psychotique atteignable dont la mise en lumière est nécessaire à la résolution de la « maladie » du groupe.

Les travaux de Bion offrent un éclairage intéressant dans une perspective d'analyse organisationnelle des phénomènes relationnels au sein de petites entreprises, de services ou départements d'une organisation plus importante, de groupes de travaux ou de réflexions, de comités de direction etc. C'est à Manfred Kets de Vries et Danny Miller, que l'on doit leur applicabilité dans des institutions de plus grandes envergures.

Dans leur ouvrage *L'Entreprise Névrosée* (1985), ces deux consultants-chercheurs en management d'orientation psychanalytique ont identifié d'une part les différents avatars que la culture d'entreprise peut revêtir selon l'hypothèse de base à laquelle l'organisation participe et, d'autre part, leurs impacts positifs ou négatifs sur son fonctionnement. A la base de ces constatations, les deux auteurs défendent la thèse selon laquelle si une culture dominante au sein de l'organisation est orientée par une hypothèse de base, elle risque de contaminer l'organisation dans son entièreté. A titre d'exemple, dans le cas d'un type culturel Attaque/fuite, l'organisation pourrait finir par adopter un style *paranoïaque*, ceci impliquant le risque de la voir user de comportements agressifs face à la concurrence, puisque obnubilée par la recherche d'un ennemi. Dans ce cas, les impacts positifs organisationnels seraient entre autres une capacité à mobiliser des énergies au sein de la collectivité et une grande force de persuasion commerciale. En revanche, cette même collectivité pâtirait d'une capacité limitée de conception stratégique, du fait de sa soumission à un climat de suspicion, de méfiance et à de nombreux conflits, fussent-ils internes ou externes. Si ces travaux ont éclairé bon nombre de praticiens de l'analyse des organisations et obtenu des prolongements intéressants (SCHEIDER & SHRIVASTAVA, 1988; SCHNEIDER & DUNBAR, 1992), il faut cependant admettre, comme le souligne à juste titre Gilles Arnaud, que Kets de Vries et Miller ne démontent pas précisément les ressorts psychosociologiques explicatifs de leur hypothèse de contagion (ARNAUD, 2004, p. 28).

## **2.2. L'approche socio-analytique de Jaques**

Elliott Jaques (Toronto, 1917 – Gloucester, Massachusetts, 2003) fut sans doute le premier chercheur d'orientation psychanalytique d'inspiration kleinienne qui étudia

les Organisations et en proposa un modèle théorique. Dès son entrée en 1946 au Tavistock Institute de Londres, Jaques s'attelle à élaborer une réflexion théorique sur la vie psychique des groupes et des organisations, ainsi qu'à une praxis d'intervention et de conseil en entreprises. La plupart de ses réflexions théoriques s'ancreront dans une étude de cas longitudinale. Cette dernière, entreprise en 1948 et s'étendant sur plus de 20 ans, est, de nos jours encore, considérée comme exemplaire d'un point de vue méthodologique (ARNAUD 2004, p 33). Elle répondait à une commande du comité industriel de la productivité britannique relative à une étude de cas sur la Glacier Metal Company – entreprise dont l'activité principale consistait en la fabrication de roulements mécaniques et de matériel électrique. Les trois premières années de cette « recherche-action » seront réalisées avec une équipe de chercheurs du Tavistock Institute<sup>13</sup> et constitueront le fondement de sa « social analysis »<sup>14</sup> telle qu'il la dénommera en 1964. L'ensemble des recherches sera quant à lui consigné dans un ouvrage très détaillé, *The Changing Culture of a Factory* (JAQUES, 1951).

En 1955, il publie un article, *Social System as a defence against Persecutory and Repressive Anxiety* (JAQUES, 1955), dans lequel il traduit ses observations à la Glacier Metal Company dans la perspective analytique kleinienne. Il y soutient la thèse selon laquelle les individus utilisent les organisations auxquelles ils appartiennent pour améliorer leurs défenses contre l'anxiété et plus particulièrement contre le retour des anxiétés psychotiques paranoïdes et dépressives décrites par Mélanie Klein. Cette modalité relationnelle de l'individu à l'organisation constitue selon lui l'un des éléments primaires de cohésion sociale. A titre illustratif, Jaques examine certains mécanismes de défense structurés socialement, érigés contre l'anxiété tant paranoïde que dépressive.

Dans le cas de l'anxiété paranoïde, il explique qu'un des mécanismes sociaux les plus manifestes consiste à faire supporter les objets internes mauvais et les pulsions néfastes par le psychisme de certains membres de l'organisation. Ces derniers, réceptacles de ces projections inconscientes, vont alors soit les absorber (i.e. les introjecter et les garder en eux) soit les réorienter vers d'autres membres, différents des auteurs de la projection initiale. Jaques cite comme exemple d'absorption le cas du commandant en second d'un navire de guerre. Chacun des membres de l'équipage projettera sur lui ses mauvais

---

<sup>13</sup> En effet, en 1951, Jaques quitte le Tavistock Institute pour continuer seul son activité de consultance et s'installer comme psychanalyste indépendant.

<sup>14</sup> Souvent traduite par socio-analyse

objets et pulsions mauvaises, se libérant ainsi inconsciemment de ses propres persécuteurs internes, et s'autorisant du même coup à idéaliser le commandant du navire en une image bonne et protectrice. Il s'identifiera dès lors plus facilement à lui, selon l'énoncé freudien. De son côté, le commandant en second, en tant qu'officier militaire, acceptera ce rôle masochiste et introjectera ces mauvais objets et ces pulsions mauvaises. En ce qui concerne le détournement, Jaques propose, toujours à titre d'illustration, la situation des nations en guerre. Dans cette disposition particulière de deux armées antagonistes et soutenues par leurs communautés respectives, chacune des parties impliquées dans le conflit déposera ses objets mauvais et pulsions destructrices dans le psychisme de l'ennemi extérieur. Ce mécanisme de projection vers un objet extérieur consensuel permettra aux individus d'une même collectivité de s'alléger de leur anxiété paranoïde. En effet, la perte par les pulsions et objets destructeurs de leur forme phantasmatique intérieure et leur projection corollaire dans la réalité extérieure modifieront l'anxiété phantasmatique en une peur objectivée. Celle-ci renforcera le lien entre les individus combattant, dans la vie réelle, cet ennemi mauvais et sadique identifié. Ce mécanisme libérera même, du moins pour un temps, les membres de l'armée de leur anxiété dépressive et du sentiment de culpabilité y afférent :

*« (...) puisque leurs propres impulsions sadiques peuvent être niées, en imputant leur agressivité à l'accomplissement de leur devoir, c'est-à-dire en exprimant les impulsions agressives qu'ils ont recueillies et introjectées de la communauté. Les membres de la communauté peuvent aussi éviter la culpabilité par l'introjection de la haine, approuvée socialement, de l'ennemi. Cette approbation introjectée renforce la négation de haines inconscientes et de pulsions destructrices contre des objets bons, en permettant l'expression consciente de ces pulsions contre un ennemi extérieur réel, commun à tous, haï publiquement » (JAQUES, 1955, p. 549)*

Quant aux défenses contre l'anxiété dépressive, Jaques prend comme exemples les mécanismes amenant à la création de figures de bouc émissaire qui peuvent cibler certaines communautés minoritaires au sein d'organisations. Au sein d'une collectivité, un groupe majoritaire va ainsi effectuer un clivage entre un bon objet (qu'il représente) et un mauvais objet (groupe minoritaire). Le groupe majoritaire va préserver l'estime de lui-même en méprisant et attaquant le groupe minoritaire, lequel devient de ce fait un groupe bouc émissaire. Le groupe persécuteur, par ce processus, réduit sa propre anxiété dépressive. De son côté, le groupe minoritaire, par réaction, générera de la haine contre son persécuteur, enclenchant avec lui une rivalité d'agressivité. Ce faisant, le

groupe minoritaire réduit à son tour l'anxiété dépressive commune à ses membres. Jaques postule en effet l'idée que les choix des groupes minoritaires ne sont pas aléatoires mais sous-tendus par l'existence en leur sein d'un consensus phantasmatique visant à rechercher de la part des autres le mépris et la souffrance. Les groupes minoritaires renforcent ainsi leur défense contre l'anxiété dépressive et se déculpabilisent en trouvant des justifications sociales aux sentiments de mépris, de haine et d'agressivité dans le chef du persécuteur extérieur. En d'autres termes, les membres du groupe minoritaire préfèrent subir une persécution externe identifiée qu'une anxiété interne indicible. Ceci nous amène à dire, en accord avec Elliot Jaques, que groupes persécuteurs et boucs émissaires collaborent à ce que nous appelons un *système relationnel anxiolytique*.

Pour soutenir son propos, Jaques fait référence à son étude de cas au sein de la Glacier Metal Company et en particulier à une période de négociation entre le personnel de l'atelier d'entretien de l'usine et la direction au sujet des méthodes de paiement (JAQUES, 1955). Avant cette période, les ouvriers étaient payés aux pièces, recevant un salaire de base plus une prime dépendant de leur capacité de production – méthodologie de rémunération évoquant évidemment les méthodes du management scientifique de Taylor. Cette méthode de paiement étant ressentie depuis un certain nombre d'années comme insatisfaisante tant par la direction que par le personnel, et soulevant régulièrement des frictions entre les deux parties, un travail de réflexion commence donc en janvier 1949 afin de trouver une nouvelle formule de paiement plus uniforme. Jaques et ses collègues du Tavistock Institute profitent logiquement de cette période cruciale de changement pour confronter leurs réflexions théoriques et méthodologiques à la réalité organisationnelle.

Dans sa modélisation, Jaques définit l'organisation comme le produit de trois composantes en interaction :

- la structure sociale, c'est-à-dire « *la structure organisationnelle de l'entreprise, structure plus ou moins reconnaissable et stable, y compris sa hiérarchie exécutive, son système consultatif et son système de promotion* » (JAQUES, 1951, p. 215). Cette structure sociale définit l'ensemble des rôles occupés par des individus ou des groupes d'individus et la manière dont ils sont distribués et reliés au sein de l'organisation. Ces rôles peuvent être tenus par une ou

plusieurs personnes ou, inversement, un individu peut détenir plusieurs rôles. Ce concept de rôle inclut également les notions de responsabilité et d'autorité. La responsabilité réfère à la « *somme des tâches, personnes et outillages dont un individu est responsable en raison du rôle qu'il assume* » (JACQUES, 1951, p. 220). L'autorité renvoie quant à elle à « *une déclaration relative à ce que l'individu (ou le groupe) qui occupe cette position peut faire* » (JACQUES, 1951, p. 220) ;

- la culture d'entreprise, ou *culture organisationnelle*, qui renvoie à des mécanismes traduisant « *le mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, et qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres pour être acceptés dans l'entreprise* » (JACQUES, 1951, p. 216). La culture réfère donc par exemple à la rémunération du personnel, aux connaissances techniques, normes de qualité, coutumes, habitudes, tabous etc. ;
- la personnalité des membres à savoir « *l'organisation de tout le Moi de l'individu* » (JACQUES, 1951, p. 217), incluant ses attitudes, ses croyances, ses désirs, ses décisions etc. Il s'agit donc de tous les facteurs conscients et surtout inconscients qui influencent le comportement du sujet.

Jaques insiste particulièrement sur le lien entre ces trois instances et explique les modalités d'émergence des mécanismes de défense individuels contre le retour d'angoisse psychotique. Selon lui, l'un des facteurs aggravants de cette résurgence tient dans la contradiction qui peut apparaître entre la personnalité d'un individu et les exigences des rôles au sein de l'organisation : rôles multiples, rôles mal définis etc. Par exemple, un agrandissement de l'entreprise entraînant la modification de sa structure sociale modifiera la culture de l'organisation. L'apparition de nouvelles règles et de nouveaux modes de fonctionnement obligera l'individu à s'adapter aux nouvelles relations de rôles et à acquérir de nouvelles aptitudes<sup>15</sup>. Le changement devient ainsi source d'anxiété paranoïde.

---

<sup>15</sup> Notons immédiatement qu'il est évidemment difficile de savoir si le changement culturel est induit par un changement de structure sociale ou si ce dernier est en soi déjà l'effet d'un changement culturel. Pour nous, et nous l'expliquons plus loin, il est impossible de retrouver la genèse du changement au sein de l'espace et du temps organisationnels. Nous utiliserons pour expliquer ce phénomène la métaphore de

C'est ainsi que lors de ses observations durant cette phase de négociation, Jaques note le contraste entre la suspicion des ouvriers à l'encontre de la direction dans le cadre de la négociation et les relations harmonieuses qu'ils avaient avec la hiérarchie dans celui du travail. Selon lui, cette ambivalence relève d'un clivage d'objet opéré par les ouvriers afin de réduire l'anxiété dépressive dans les relations au quotidien avec la direction. Alors que cette dernière, en situation de travail, était considérée comme bon objet, elle doit subir le poids des mauvais objets, une fois en situation de négociation. Les relations harmonieuses avec les chefs, nécessaires à l'accomplissement des tâches du département, étaient donc préservées. Inconsciemment, les pulsions hostiles avaient par contre été projetées sur leurs représentants élus par les ouvriers pour participer à la négociation – ces derniers les détournant alors sur les « mauvais » patrons.

*« Ce fait, de déposer leurs pulsions bonnes dans les dirigeants qu'ils avaient en situation de travail, permettait aux ouvriers de ré-introjecter les bonnes relations avec la direction, et, de ce fait, de conserver indemne un bon objet et alléger l'anxiété dépressive. Cette anxiété dépressive fut évitée aussi en effectuant un renversement à la position paranoïde dans la situation de négociation. » (JAQUES, 1955, p.557)*

La direction, de son côté, en compensation de cette attitude paranoïde des représentants, idéalisait les ouvriers en leur rappelant les rapports harmonieux qui existaient au sein de l'organisation et leur capacité de participation. Cette idéalisation lui permettait inconsciemment de réduire un sentiment de culpabilité stimulé par la crainte de blesser ou de détruire les ouvriers par l'exercice d'une autorité directoriale.

*« Ainsi, des attitudes inconscientes, paranoïdes chez les ouvriers, idéalisantes et apaisantes chez la direction, étaient complémentaires et se renforçaient réciproquement. Un processus circulaire était mis en mouvement<sup>16</sup>.*

*Plus les représentants des ouvriers attaquaient la direction, plus ceux-ci les idéalisaient pour les apaiser. Plus la direction faisait des concessions, plus les ouvriers ressentaient de la culpabilité et la crainte d'anxiété dépressive et plus donc ils se repliaient vers des attitudes paranoïdes comme moyen d'éviter l'anxiété dépressive. » (Jaques, 1955, 558-559).*

---

l'Ouroboros, le serpent qui se mord la queue. En ce sens, le changement parcourt simultanément l'ensemble des instances de l'organisation; chaque individu, qu'il soit identifié momentanément à son rôle social, à sa personnalité ou à un acteur culturel participe quant à lui inévitablement, consciemment ou inconsciemment, à ce système.

<sup>16</sup> Nous soulignons.



Six mois après le commencement des négociations, les deux parties trouvent une solution partielle pour sortir de ce cercle vicieux. Un vote est organisé au sein du département pour l'adoption à l'essai d'un mode de paiement à taux uniforme. Le « oui » l'emporte mais ce changement est subordonné à la mise en œuvre d'un comité paritaire permanent, composé de représentants de la direction et des ouvriers, ayant comme compétence de déterminer à l'unanimité la politique du département et de trouver des solutions de dépassement à d'éventuels désaccords.

Cependant, une fois ce système mis en place, une autre problématique apparaît rapidement. Auparavant, les salaires aux pièces nécessitaient des évaluations des temps dans lesquels les tâches données devaient être faites. Ces calculs étaient nécessaires pour établir les primes dues aux ouvriers mais aussi pour fournir des devis à la clientèle. Une fois le taux uniforme adopté, ces évaluations, n'étant destinées qu'aux relations avec la clientèle, apparaissent alors comme une forme d'objectif à atteindre pour l'ouvrier. Si l'ouvrier « coupable » d'une baisse de productivité était, dans l'ancien système, « sanctionné » par un manque à gagner, il se retrouve maintenant payé pour un travail non-accompli. Il s'ensuit que les ouvriers dans leur ensemble se sentent coupables dès qu'ils arrivent au-dessous de leurs objectifs estimés. Afin de réduire cette culpabilité et l'anxiété dépressive corrélée, ils font pression pour maintenir les temps estimés des tâches à un niveau suffisamment élevé et pour augmenter les estimations pour celles réputées difficiles. La direction, quant à elle, se retrouve seule face à ses responsabilités. La disparition du système impersonnel des primes qui garantissait l'effort nécessaire de la part des ouvriers à la réalisation de leurs tâches l'oblige à soudain veiller seule au maintien de cadences acceptables. Cette nouvelle responsabilité de contrôle direct réveille inévitablement en son sein le spectre des anxiétés inconscientes dépressives liées à l'abus d'autorité.

Minés par la confrontation avec cette anxiété dépressive présente à la fois chez les ouvriers et chez les directeurs, les représentants des ouvriers au sein du comité permanent finissent par ne pas se représenter aux élections qui ont lieu 16 mois plus tard. Les nouveaux représentants se replient sur une position paranoïde accompagnée de son cortège de suspicions, entretenant la position dépressive des directeurs, laquelle se traduit par des sentiments de découragement face au fonctionnement d'un comité

incapable de trouver une solution. Il faudra attendre deux ans pour voir ce même comité réussir à traiter cette anxiété et enfin trouver un accord sur la politique du service.

Pour Jaques cette étude de cas illustre le développement d'une institution sociale finalement révélateur du recours à des mécanismes inconscients au niveau phantasmatique pour traiter les anxiétés paranoïdes et dépressives.

*« Les principaux mécanismes étaient, de la part de la direction, l'idéalisation des ouvriers hostiles, et, de la part des ouvriers, le maintien d'une attitude de suspicion à l'égard de la direction pratiquant cette idéalisation. Dans la mesure où clivage et identification projective opéraient avec succès, ces mécanismes inconscients aidèrent les individus à traiter leurs anxiétés en les introduisant dans les relations sociales phantasmatiques secrétées par le groupe de membres de la direction et de représentants élus. De cette façon les anxiétés furent éliminées de la situation quotidienne de travail; ceci permettait d'effectuer de façon efficace les tâches objectives et d'assurer de bonnes relations de travail. »*  
(JAQUES, 1955, pp. 560-561)

Selon lui, le changement social, même désiré, implique donc la nécessité pour les individus de pouvoir supporter des tensions personnelles considérables, obligeant chaque membre à renforcer ses défenses contre l'anxiété psychotique par des réajustements au niveau phantasmatique, seuls à même d'éviter la résistance au changement. Et Jaques de conclure :

*« Car c'est une chose pour l'individu de se réajuster à des changements qu'il a lui-même contribué à amener; c'en est une toute autre d'être requis de réajuster ses systèmes internes de défense afin de se conformer à des changements provoqués par quelque agent extérieur. »* (JAQUES, 1955, p. 561)

### **2.3. Discussion, limites et perspectives**

La lecture des travaux de Bion et de Jaques ne peut évidemment laisser indifférente toute personne s'intéressant aux conjonctions entre psychanalyse et Organisation. Autant il est aujourd'hui aisé de concevoir les limites des balbutiements « œdipocentrés » de Freud sur le lien social, autant les résultats post-freudiens et kleinien de Bion et Jaques, issus de l'application d'une méthodologie rigoureuse, peuvent convaincre par leur puissance et surtout leur universalisme sous-jacent. Si l'on pouvait encore critiquer l'universalité du complexe d'Œdipe, en est-il de même pour les relations à l'objet de l'enfant dans les périodes prégénitales et les mécanismes défensifs

qui en découlent? Même une possible mise en doute de la genèse des positions schizoïde et dépressive (c'est-à-dire le travail du deuil et la réparation consécutifs à la perte des deux objets psychiques partiels que sont le sein et le pénis), ne pourrait nier ces réalités physiques, observables par quiconque y ferait attention, que sont le déni, le clivage d'objet, les identifications projectives.

Les avancées théoriques de Mélanie Klein ont assurément permis d'amener le champ de la réflexion psychanalytique au sein des organisations. Mais elles l'ont aussi, et surtout, légitimé via l'analyse de l'induction de la résistance au changement organisationnel opérée par les mécanismes défensifs individuels. L'on peut cependant, d'une certaine manière, se réjouir de leur limite épistémologique. Il apparaît en effet que les positions schizoïde et dépressive, révélées par Klein lors de son étude de la petite enfance, sont finalement issues de la sublimation de mécanismes défensifs dont le seul but est d'éviter une invasion de la pulsion de mort, Thanatos. S'il est vrai, comme nous l'avons souligné, que ces positions sont des états qui peuvent se réactiver à plusieurs moments de la vie de l'individu, elles ne peuvent expliquer, à elles seules, la construction de la personnalité. Ceci implique que l'existence du transfert de ces anxiétés psychotiques individuelles sur la sphère collective, révélée par les travaux de Bion et Jaques, ne nous autorise pas à conclure au conditionnement de tout comportement organisationnel par une scène phantasmatique primitive et inconsciemment consensuelle où chaque membre de l'organisation tente de barrer la route à Thanatos. Les travaux de Max Pagès (PAGES, 1972), que nous ne présenterons pas ici dans le détail pour la raison évoquée supra, en constituent une excellente illustration. D'après lui, il faut distinguer deux niveaux de vie collective inconsciente. Le premier – rejoignant le modèle des hypothèses de base de Bion – serait constitué de systèmes de défense psychique partagés par l'ensemble des membres de l'organisation; le second contiendrait quant à lui des désirs et des projets communs refoulés ou réprimés socialement (p.ex. l'ascension des échelons hiérarchiques) (PAGES, 1972). Selon lui, ne s'intéresser qu'au niveau défensif de cet « inconscient collectif » amènerait à éluder l'existence du groupe comme lieu de transformation psychique :

*« L'analyse des systèmes de défense, si pertinente soit-elle, si elle ne reconnaît pas la nature collective et sociale du désir, toujours engagé actuellement dans une action transformatrice, mais le réfère à l'histoire familiale, ou à l'histoire du groupe, ou à l'histoire sociale, c'est-à-dire au système de défenses lui-même, se fourvoie à*

*mon avis et joue un rôle majeur dans le maintien des structures politico-économico-culturelles-psychologiques existantes.* » (PAGES, 1972, p. 931)

Nonobstant ces limites, une analyse kleinienne des mécanismes défensifs organisationnels nous permet de donner un nouvel éclairage sur la genèse du leadership. Ce dernier n'est maintenant plus à considérer dans une perspective freudienne, laquelle le voudrait issu de la volonté d'un être autocratique tout puissant ayant lui-même décidé de créer et animer un groupe en usant d'une relation d'autorité, mais, au contraire, sous une forme inversée, à savoir un produit collectif instrumentalisé pour réguler les défenses individuelles face à l'anxiété. Selon nous, le leader n'est alors qu'un porte-parole, une sorte de marionnette, à qui le groupe a conféré un rôle auquel il va s'identifier sans difficulté puisqu'il est lui-même co-auteur de cette élaboration défensive. Le leader participe donc au système relationnel du groupe, lequel soutient cette clef de voûte qu'il est devenu. Nous pouvons voir également un parallélisme entre la figure du bouc émissaire et celle du leader. Le bouc émissaire est également un membre indispensable du système organisationnel, lui qui permet d'éviter la diffusion de l'anxiété au sein du groupe. C'est sur lui qu'est projetée cette anxiété du groupe persécuteur; nos études de cas exposées plus avant montreront les effets de cette projection sur son comportement individuel et son état de santé mentale. Le bouc émissaire est déterminé par la collectivité comme l'anxiolytique indispensable au bon fonctionnement de l'Organisation lorsqu'elle se comporte sous un mode défensif. Les finalités de désignation du bouc émissaire et du leader sont identiques, visant toutes deux à diminuer le niveau d'anxiété au sein de la collectivité. Si le leader est désigné à un rôle actif de meneur et parfois de guide, le bouc émissaire doit pour sa part assumer un rôle passif de soumis. Ce étant, l'analyse de cette figure nous paraît donc ici essentielle à la compréhension de la genèse des mécanismes défensifs de l'Organisation.

Un autre apport fondamental issu des travaux de Jaques tient en l'aspect « symétrique »<sup>17</sup> pouvant exister dans les relations de groupes lorsqu'ils fonctionnent sous ces modes défensifs. Le processus circulaire décrit plus haut nous montre finalement que le mode de relation entre les groupes va déterminer leurs

---

<sup>17</sup> Nous reprenons ici la nomenclature issue de la théorie systémique de Palo Alto que nous développons par la suite. Par « symétrique » nous voulons juste signaler l'effet d'escalade par rapport à la mise en relation de deux attitudes antagonistes.

comportements et parfois amener à ce que chacun d'eux se cristallise sur des positions inconscientes parfois antagonistes, le niveau conscient étant par contre régi par la volonté, rationnellement prioritaire, de résoudre un conflit. Les travaux de Jaques rejoignent donc fondamentalement ceux de Bion lorsqu'il annonce que le groupe de travail (ici le groupe formé des deux groupes en négociation) est parasité dans son fonctionnement par le groupe de base. Le comportement de chacun des groupes œuvrant à un objectif commun est influencé par des positions inconscientes qui lui sont propres, puisque déterminées par sa relation initiale à l'objet de négociation. Ainsi, dans le cas de la Glacier Metal Company, le choix d'un nouveau mode de paiement était à la fois perçu par les ouvriers comme une opportunité d'améliorer leur bien-être et donc de réduire une anxiété, et par la direction comme le danger éventuel d'un abus d'autorité dans leur chef et, partant, d'une augmentation de leur anxiété. La coexistence de ces rapports antagonistes à l'objet – ici l'objectif de négociation – ne pouvait qu'entraîner des attitudes complémentaires menant inévitablement à un processus circulaire « symétrique ».

L'honnêteté nous impose d'aborder dans ce chapitre le revirement théorique et idéologique opéré par Jaques au sujet de son article fondateur de 1955, *Les systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété persécutive et dépressive*. Ses derniers travaux ôtent au différentiel entre la personnalité des membres de l'organisation et les exigences des rôles qui leur sont attribués la responsabilité de la résurgence des angoisses psychotiques chez l'individu, l'imputant plutôt à la mauvaise organisation formelle des systèmes sociaux.

*« La source principale des stress psychologiques qui apparaissent alors tient à notre incapacité à clarifier et à préciser les exigences des rôles dans nos organisations les plus importantes. Nous obtenons ainsi des divergences flagrantes entre la difficulté des rôles à tenir et les capacités de ceux qui les tiennent. Ou encore, nous omettons de préciser les responsabilités et pouvoirs dans les relations de rôles, et laissons ainsi aux individus le soin d'exercer eux-mêmes leur pouvoir personnel ou de se manipuler les uns les autres afin que les choses, d'une manière ou d'une autre, soient faites. » (JAQUES, 1997, p. 8)*

Sans nier pour autant l'influence des positions schizoïde-paranoïde et dépressive dans le système relationnel au sein des organisations, Jaques leur confère donc une autre origine. A notre sens, il ne s'agit là que d'un déplacement de la problématique. Même si

elle était avérée, cette responsabilité de l'incapacité à définir les rôles, stigmatisée en tant que génératrice des actes perturbateurs affectant le fonctionnement organisationnel, n'entamerait en effet en rien la nécessité de rechercher, de traquer l'origine de cette mauvaise définition. Peut-être faut-il y voir l'expression d'une culpabilité liée à une position dépressive et à la crainte d'un abus d'autoritarisme dans le chef des designers organisationnels. Quoiqu'il en soit, durant les dix dernières années de sa vie, Jaques s'est engagé dans une tentative de définition d'un modèle organisationnel anti-paranogène s'inscrivant dans une ligne conceptuelle positiviste et normative et qu'il dénommera « l'organisation requise ». Cette approche foncièrement idéaliste, aux odeurs du « One Best Way » managérial recherché par Henri Fayol, n'est pas, ainsi que le souligne Gilles Arnaud, sans soulever des partis- pris idéologiques critiquables érigés au nom d'une rationalité instrumentale :

*« (...) en particulier, la dénonciation systématique de logiques d'« empowerment », de la prise de décision en groupe, voire de tout ce qui touche de près ou de loin à la démocratie en entreprise, comme constituant une menace pour la pérennité des systèmes managériaux. » (ARNAUD, 2004, p. 41)*

Cette volte-face de Jaques n'empêchera cependant pas plusieurs auteurs anglo-saxons d'affiner son modèle initial. Citons à titre d'exemples les travaux de Diamond (1993) sur l'identité organisationnelle et les phénomènes bureaucratiques, de Gabriel (1998) sur les dysfonctionnements organisationnels, de Willcocks & Rees sur les processus de changement, de Hirschhorn (1997) sur l'exercice de l'autorité

## Chapitre II

### Psychologie Analytique et Organisation

*« Je ne puis qu'être rempli du plus profond émerveillement et de la plus grande vénération quand je me tiens en silence devant les abîmes et les hauteurs de la nature psychique, monde sans espace qui recèle une abondance incommensurable d'images entassées et condensées organiquement depuis les millions d'années que dure l'évolution vivante. Ma conscience est semblable à un œil qui saisit des espaces très lointains, mais le « non-moi » psychique remplit ces espaces de son non-espace. Et ces images ne sont pas des ombres pâlies; ce sont des conditions psychiques dont l'action est puissante, que nous méconnaissons, mais que nous ne pouvons, parce que nous les nions, priver de leur puissance. A côté de cette impression, je voudrais encore placer la vision du ciel étoilé, car le seul équivalent du monde intérieur, c'est le monde extérieur, et de même que j'atteins ce monde par le moyen du corps, c'est par l'intermédiaire de l'âme que j'atteins l'autre. »*

Carl Gustav Jung (JUNG, 1963, p. 62)

#### Introduction

Nous voici arrivés au cœur du champ théorique de notre approche, la psychologie analytique. Bien qu'inévitablement elle prenne sa source dans les travaux de Sigmund Freud, elle n'en reste pas moins l'œuvre d'un homme, Carl Gustav Jung, qui a su très tôt se différencier des conceptions freudiennes. Si les concepts d'*inconscient collectif* et d'*archétype* constituent, pour le grand public, ses propositions les plus célèbres, l'on doit aussi à Jung de nombreuses autres notions comme l'*introversion*, l'*extraversion*, les *types psychologiques*, les *complexes* et surtout la très contestée *synchronicité*. Toutes ces notions sont apparues progressivement et il semble clair aujourd'hui encore, que le devenir de la théorie analytique était déjà scellé lors de la parution en 1912 d'une des

œuvres majeures de Carl Gustav Jung, *Métamorphoses et symboles de la libido*<sup>18</sup>. Cette œuvre réellement fondatrice, Jung y reviendra souvent, la complétant au fur et à mesure de ses avancées, sans pour autant contredire la base même de l'ouvrage i.e. sa conception de la libido en tant qu'énergie vitale, s'écarterant ainsi de l'orthodoxie freudienne qui la considérait uniquement comme énergie sexuelle. Si beaucoup d'encre a déjà coulé sur la rupture entre les deux individus, si les différentes écoles ont encore parfois quelques relents de dogmatismes et se taquinent régulièrement, s'il nous faut une fois de plus avouer notre affinité avec la théorie jungienne, c'est néanmoins dans un esprit d'objectivité que nous tentons ici de dégager les concepts clefs de la psychologie analytique.

Pour ce faire, il nous semblait nécessaire, avant d'amener la réflexion sous un mode plus théorique, de soulever quelques éléments biographiques de Carl Gustav Jung qui, permettent, selon nous, de saisir la genèse de sa pensée bien qu'il soit difficile d'en faire une représentation exhaustive. Ensuite, nous avons tenté de présenter l'évolution des conceptions jungiennes au départ de ses considérations sur la libido et les symboles pour progressivement amener sa conception de l'inconscient. Aussi, nous jetons un pont avec le chapitre précédent en montrant que la psychologie analytique offre un cadre interprétatif compatible avec les résultats de Freud, Klein, Bion et Jaques. Finalement, dans la dernière section, nous justifions notre choix jungien en exposant sa spécificité et son intérêt dans l'étude des organisations.

Ce chapitre paraîtra peut-être pour le lecteur comme étant le plus indigeste étant donné son caractère fortement théorique, mais à notre sens, il s'agit d'un passage obligé afin de mieux percevoir le fondement de notre approche et d'appréhender les considérations méthodologiques et empiriques des chapitres suivants.

## **1. Eléments biographiques, genèse d'une théorie.**

« *Ma vie est l'histoire d'un inconscient qui a accompli sa réalisation* » (JUNG, 1973, p 21). Telle est la toute première phrase de l'auto-biographie de Carl Gustav Jung. Il serait en fait plus exact de plutôt parler de « ses souvenirs, rêves et pensées » recueillis

---

<sup>18</sup> Titre original : *Wandlungen und Symbole der Libido*. La traduction française date de 1927. En 1950, l'œuvre, après de nombreux remaniements, trouvera son titre définitif : *Métamorphose de l'âme et ses symboles* (Symbole Der Wandlung).



et publiés par une de ses disciples, Aniéla Jaffé. Cette histoire de sa vie – son mythe individuel – naviguant entre imagination et réalité historique met en exergue son aventure intérieure, sa rencontre avec l'inconscient sur le mode du « ressouvenir » plutôt que les faits objectivables de la rencontre avec l'Histoire des hommes. Soucieux de ne pas tomber dans le piège de la mystification, nous avons opté ici pour une biographie succincte mais plus conventionnelle, révélatrice, à notre sens, des éléments formateurs de la personnalité complexe du psychiatre suisse dont ils ont en outre orienté l'élaboration de sa « psychologie analytique ». Pour ce faire, nous nous sommes inspirés d'une biographie, récente et remarquable tant par sa précision historique que par les nombreuses sources utilisées, réalisée par Deirdre Bair (BAIR, 2007).

Carl Gustav Jung naît le 26 juillet 1875 à Kesswill dans le canton suisse de Thurgovie. Il est le quatrième enfant, et le seul survivant, de Paul Achilles Jung (1842-1896), pasteur de l'Eglise réformée de Suisse, et d'Emilie Preiszwirk (1848-1923). Son nom officiel de Karl Gustav II est un hommage à son illustre grand-père paternel Carl Gustav Jung (1794-1864). Pendant ses études, il délaissera l'orthographe moderne choisie par ses parents au bénéfice d'une forme plus traditionnelle en usage dans la famille. Carl Gustav Jung I, dont le bruit courut qu'il était le fils naturel de Goethe<sup>19</sup>, était médecin et professeur à l'université de Bâle dont il devint recteur en 1828. Sa vie durant, il chercha à révolutionner la médecine et défendit, dans plusieurs articles écrits sous le couvert de l'anonymat, l'introduction de la dimension psychologique dans le traitement médical des pathologies mentales. Il fonda d'ailleurs en 1857 ce qu'il considérait comme sa plus grande réussite, à savoir la Fondation de l'Espérance, un établissement pour enfants handicapés mentaux. Personnalité brillante, imposante tant physiquement qu'intellectuellement, Carl Gustav Jung premier du nom s'avéra être l'une des personnalités les plus importantes et influentes de la cité bâloise de son époque. Quelque difficile que soit l'établissement d'un rapport de causalité entre les vies d'un ancêtre et d'un descendant, l'on ne peut s'empêcher de remarquer à quel point ses travaux préfigurent ceux de ce petit-fils dont toute la vie active sera consacrée à l'étude de la psychologie.

---

<sup>19</sup> Notons par ailleurs, que Carl Gustav Jung II, fait très souvent allusion dans ses travaux au poète allemand et à son célèbre Faust.

Le père de Carl Gustav Jung, Paul Achilles Jung avait quant à lui étudié la philologie, les langues anciennes et entrepris une thèse de doctorat sur une version arabe du *Cantique des cantiques*. Le manque d'argent le poussera à finalement se destiner à une vocation religieuse, essentiellement motivée par le legs d'une somme d'argent émanant d'un membre de sa famille, mais soumis à la condition expresse d'embrasser une carrière de pasteur. Cette décision mettra fin à son développement personnel en lui imposant une vie à laquelle il n'était pas destiné, marquée jusqu'au bout par la nostalgie de ses années d'études. La mère de Jung, Emilie Preiszwerk était une personnalité forte qui marqua énormément Jung. Il la décrira d'ailleurs lui-même comme une grande figure sombre, dotée d'une autorité intangible, chez qui pouvait apparaître une personnalité inconsciente d'une puissance insoupçonnée (JUNG, 1973).

En 1886, Jung entre au collège de Bâle. Durant ses années d'études, il est confronté à l'aisance financière de ses camarades contrastant avec la modestie de sa propre famille. C'est également à la même période qu'il prend peu à peu conscience de la dualité présente en lui – celle de ces deux personnalités qui s'opposent :

*« Au fond, je savais toujours que j'étais "deux". L'un était le fils de ses parents; celui-là allait au collège, était moins intelligent, moins attentif, moins appliqué, moins convenable et moins propre que beaucoup d'autres; l'autre, au contraire était un adulte ; il était vieux, sceptique, méfiant et loin du monde des humains. Mais il était en contact avec la nature, face à la terre, au soleil, à la lune, [...] aux rêves et à tout ce que "Dieu" pouvait évoquer immédiatement en moi. » (JUNG, 1973, p. 65)*

Durant cette période de scolarité, Carl Gustav ne sera jamais considéré comme « le Carl du pasteur » mais bien comme « le petit-fils du Professeur Jung ».

Malgré son attrait pour la philosophie et la science des religions, plus en résonance avec sa personnalité numéro deux, Jung s'inscrit en 1895 à la faculté de médecine de l'université de Bâle. Afin de financer ses études, son père demande une allocation assez importante, reconduite tous les ans et conditionnée aux bons résultats et comportement de Carl. Quelques mois plus tard, en janvier 1896, Johann Paul Achilles Jung décède, vraisemblablement d'un cancer du pancréas.

L'hiver 1898-1899 et l'été 1900 voient Jung suivre les cours du professeur Ludwig Wile (1834-1912), responsable du programme de psychiatrie et respecté dans toute la ville de Bâle pour avoir été le fondateur et le directeur d'un asile psychiatrique.

Il attribue l'origine des psychoses à des dégénérescences du cerveau et préconise l'enfermement plutôt qu'une tentative de traitement – idée en opposition avec les conceptions de Jung. Malgré cette divergence de point de vue, le jeune Carl Gustav décide de choisir la psychiatrie comme spécialité médicale capable, selon lui, de le rapprocher de ce qui l'intéresse au plus haut point : la théologie et surtout les phénomènes occultes comme le spiritisme. En 1900, il devient le second assistant d'Eugen Bleuler à la très renommée clinique psychiatrique de Zurich, le Burghölzli. Il entame sa thèse de doctorat « Psychologie et pathologie des phénomènes dits occultes » qu'il soumet en 1902 à l'université de Zurich. Il y analyse essentiellement les séances de spiritisme de sa cousine Helly Preiszwerk, considérée comme médium, désireux de démontrer la nature d'ordre essentiellement psychologique desdits phénomènes. Dans la thèse finale, il fait à deux reprises brièvement référence aux travaux de Sigmund Freud, dont il avait découvert l'*Interprétation des rêves* en 1900 et qui lui semblaient présenter des similitudes avec sa propre réflexion. Dans sa première allusion, Jung se demande si la « dissociation » de la personnalité du médium au cours d'une séance offre un parallèle avec les conclusions de Freud quant à l'analyse des rêves. Dans la seconde, il note que les personnalités autonomes apparaissant lors de la « transe » médiumnique ne peuvent que rappeler l'existence, totalement indépendante dans la psyché, des contenus refoulés.

En février 1903, Jung épouse Emma Rauschenbach (1882-1955), héritière d'un riche industriel suisse. Ce mariage lui permet d'être enfin à l'abri de toute contrainte financière et de se consacrer exclusivement à l'étude de la psychiatrie. Contrairement à d'autres médecins aux recherches imposées par leur supérieur hiérarchique, Jung peut, lui, poursuivre ses travaux comme il l'entend, fort de sa liberté de démissionner à tout moment. C'est d'ailleurs cette année là que débutent, soutenues par Bleuler, ses célèbres expériences sur les associations de mots. Jung commence par observer les temps de réaction de patients soumis à l'écoute d'une liste de mots inducteurs – la réaction attendue étant l'expression par le patient d'un mot associé au mot inducteur. Il constate des différences significatives selon les patients lorsqu'un mot est lié à un vécu personnel douloureux. Il en déduit dans leur chef l'existence d'un lien entre ces mots et des fragments psychiques à forte charge affective et séparés du conscient, qu'il nommera *complexes*, dont l'effet est le blocage de la libido. Pour affiner ses observations et aller à la rencontre de ces complexes, Jung inventera plus tard un

galvanomètre particulier, un psycho-galvanomètre, sorte de précurseur du polygraphe. Sa fonction sera de calculer la réponse du sujet aux mots inducteurs en utilisant comme paramètres les « effets galvaniques » tels que le rythme respiratoire, le pouls, la transpiration. Ces expériences lui permettront de démontrer les effets de l'inconscient selon une rigoureuse procédure scientifique. Il n'est dès lors nullement étonnant qu'elles soient toujours considérées comme l'une des plus importantes contributions à la psychanalyse.

Intrigué par l'incapacité d'association de plusieurs patients face à certains mots inducteurs, Jung relit *L'interprétation des rêves* de Freud à la recherche d'autres concordances. Il voit dans les mécanismes de refoulement et de résistance observés la preuve de la pertinence de la théorie freudienne de l'inconscient. Il ne souscrit cependant pas pour autant à la théorie selon laquelle l'origine traumatique sexuelle serait à la base de ces refoulements névrotiques. Freud n'est pas un praticien hospitalier et traite essentiellement une patientèle issue d'un milieu aisé et cultivé. Jung en conclut que le neurologue viennois ne peut avoir connaissance des maladies et désordres mentaux affectant les classes sociales inférieures. Mais la concordance entre leurs idées est telle que ces divergences ne l'empêchent pas d'entamer, de sa propre initiative, une correspondance avec Freud. Sa première lettre date du 25 septembre 1905. Jung y narre le cas d'une jeune patiente d'origine russe, Sabina Spielrein, admise au Burghölzli à la suite de plusieurs violentes crises d'hystérie. Elle deviendra elle-même psychanalyste, après avoir été un temps la maîtresse de Jung; tiraillée entre leurs théories, elle tentera pendant longtemps d'atténuer les divergences de point de vue entre Freud et Jung.

Les deux chercheurs échangent une centaine de lettres de 1906 à 1913. Mais leur première rencontre date exactement du dimanche 3 mars 1907. A peine deux ans plus tard, leurs divergences réapparaissent, entraînant une détérioration de leur relation. Le livre de Jung paru en 1912 sous le titre original *Métamorphoses et symboles de la libido* (dont une version fortement complétée sortira en 1950 sous le titre *Métamorphoses de l'âme et ses symboles*) contribuera de manière décisive à une rupture définitive en 1913. Dans cet ouvrage, Jung oppose à la libido unique et sexuelle de Freud une libido plurielle, énergétique analogue à l'énergie physique, cadre d'une unification entre les concepts de pulsion sexuelle, de volonté de puissance, de pulsion de faim, simplement considérés comme la manifestation d'une énergie psychique. (JUNG, 1973, p. 242). Les

divergences ne pouvaient pas se limiter à ce niveau. En fait, dès 1909, à leur retour d'un voyage aux Etats-Unis, Jung avait déjà acquis la certitude qu'il n'adhérait pas à la conception freudienne de la nature du rêve. Ils étaient certes d'accord pour le considérer comme la voie royale vers l'inconscient. Mais Freud soulignait la tendance de ce dernier à vouloir tromper la conscience du sujet en faisant prendre au refoulé des formes diverses, déplacées et condensées. Ce même inconscient apparaissait au contraire à Jung comme une fonction naturelle totalement indépendante de la conscience. Les fréquentes associations et hallucinations dont les formes semblaient très archaïques et qu'il retrouvait chez les patients atteints de schizophrénie lui firent soupçonner que l'inconscient devait être non seulement constitué de contenus oubliés par la conscience mais aussi, et surtout, d'une strate plus profonde, universelle, telle l'imagination humaine universellement (il importe de répéter ce mot) caractérisée par les motifs mythiques. Ce sont ses travaux sur un cas devenu célèbre, « l'homme au soleil phallique », réalisés en collaboration avec Johann Jakob Honegger<sup>20</sup>, un jeune étudiant en médecine, qui confirmeront ses intuitions. Le délire de ce patient, Emile Schwyzer, se cristallisait sur un soleil muni d'un phallus érigé. Quand il le regardait en secouant la tête, le pénis du soleil penchait également – mouvement qui, d'après Schwyzer, provoquait le vent. Cette hallucination, dont il était incapable de comprendre la genèse, laissait Jung perplexe. Ce n'est que plus tard que la lecture d'un ouvrage sur la liturgie de Mithra va lui permettre de dresser le rapprochement avec l'incompréhensible délire. D'après l'explication d'une vision, donnée par ledit ouvrage, le lieu d'origine du vent serait un tuyau pendant du soleil, dont les mouvements, tantôt vers l'est, tantôt vers l'ouest, induiraient la direction adéquate. La symbolique créatrice du vent et du soleil ne faisant aucun doute au niveau mythologique, Jung rattachera cette étrange vision au délire de Schwyzer. Plus tard encore, il découvrira même la représentation d'un peintre allemand du XV<sup>e</sup> siècle illustrant un tube descendant du ciel pour se glisser sous la robe de Marie. Dans ce tube vole une colombe – le Saint Esprit – venant féconder la mère de Jésus. S'assurant de l'impossibilité de Schwyzer d'avoir eu accès à de telles informations,

---

<sup>20</sup> Pendant longtemps une polémique fit rage dans les milieux psychanalytiques pour déterminer qui était finalement l'inventeur du concept d'inconscient collectif. Le « Dossier Honegger » comme on l'appelle a laissé planer le doute sur la paternité jungienne de ce concept. Les travaux de Deirdre Bair (BAIR, 2007) semblent en tout cas attester de l'impossibilité pour Honegger d'en assurer la paternité. En effet, la démence précoce dont il était atteint était déjà bien trop avancée à l'époque pour qu'il puisse arriver à l'élaboration d'un tel concept. Cependant, il a permis par son assiduité dans l'étude du cas de « l'homme au soleil phallique » de conduire Jung à la confirmation de ses intuitions.

Jung aura rapidement la conviction que ces représentations, loin d'être héritées<sup>21</sup>, relèvent plutôt d'une disposition naturelle et fonctionnelle à produire des représentations analogues chez tout individu et ce quelle que soit son origine ethnique. Il nommera plus tard « archétypes » ces dispositions naturelles constituant de la structure principale de l'inconscient collectif, opposant ainsi à l'exclusive du refoulé comme genèse de l'inconscient chez Freud l'existence préalable de contenus collectifs prédéterminés par l'Histoire. Incapable de supporter ces divergences théoriques, Freud met fin à leur relation dans une lettre datée du 3 janvier 1913.

Après cette rupture, s'ouvre pour Jung, de l'automne 1913 à la fin de l'année 1917, une longue période de solitude qu'il décrira comme la confrontation avec l'inconscient. Il se confronte alors avec ses propres rêves, ses « visions » qui le submergent régulièrement. Tout en recevant des patients chez lui, il tente d'établir une nouvelle méthodologie d'analyse de l'inconscient, moins orthodoxe que celle prônée par Freud en laissant tous les acquis théoriques en suspens. Le rapport avec l'inconscient devient en soi une véritable confrontation, un processus dialectique dont l'issue est l'*individuation* i.e. l'intégration des contenus inconscients jusqu'à la réalisation de l'indivisibilité individuelle, d'un être total et autonome. Durant cette même période il travaille à la rédaction des *Types Psychologiques*, dont la parution a lieu en 1921. Il y détaille ses concepts d'*introversion*, d'*extraversion* ainsi que les quatre fonctions psychologiques : intuition, sensation, pensée, sentiment. Ces travaux, encore considérés aujourd'hui comme étant sa plus grande contribution à la littérature psychanalytique, seront approfondis par les américaines Myers et Briggs pour donner naissance vers 1962, après 40 ans de recherches, à leur fameux test de personnalité *Myers-Briggs Type Indicator*® (MBTI), toujours utilisé de nos jours en entreprise, mais aussi, en union soviétique cette fois, par Aušra Augustinavičiūtė, fondatrice de la théorie *socionique*<sup>22</sup>

A la fin de la première guerre mondiale, Jung se met à voyager à travers le monde. Il est régulièrement invité en Angleterre et en Allemagne pour expliquer sa psychologie à un public enthousiaste. A titre privé, et bien souvent sur un coup de tête, il s'aventure dans des lieux plus exotiques comme l'Afrique du Nord, l'Afrique orientale ou encore le

---

<sup>21</sup> Par « hériter » on entend ici « ayant appartenu à la conscience originelle ».

<sup>22</sup> La socionique est une approche totalement similaire à l'approche de Myers Briggs visant à déterminer des typologies psychologiques individuelles et à les mettre en relation avec des rôles sociaux ([www.socioniko.net](http://www.socioniko.net)).

Grand Canyon des Etats-Unis. En 1925, il monte une expédition au cœur de l'Afrique au Kenya à la rencontre des tribus primitives. Il voyagera aussi dans le même objectif en Ouganda et au Soudan en 1926.

Jung passera le reste de sa vie à affiner sa théorie de l'inconscient collectif en s'appuyant sur des théories issues de l'anthropologie, la psychiatrie, la mythologie, la religion comparée et même la physique quantique, dévoilant ainsi son érudition et sa capacité exceptionnelle de jeter des ponts entre toutes ces disciplines. Il entreprendra en outre une étude rigoureuse et très détaillée de l'alchimie, en collaboration avec Marie Louise von Franz, parue en 1943 sous le titre *Psychologie et Alchimie*. Ces études l'amèneront à mieux définir et comprendre les processus d'individuation et du transfert psychologique. Vers la fin de sa vie, il collabore avec le prix Nobel de physique Wolfgang Pauli, à des travaux sur son concept de *synchronicité* qu'il analyse comme l'occurrence quasi simultanée d'un événement subjectif et d'un événement objectif sans rapport de causalité apparent mais dont la conjonction prend un sens pour le sujet qui les perçoit. La compréhension de ces derniers travaux, de l'ordre de l'hypothèse purement théorique, et volontairement absents de pragmatisme et d'orthodoxie scientifique exige d'être mise en rapport avec les autres concepts de la théorie jungienne. Ils sont encore vivement critiqués de nos jours et laissent souvent planer sur Jung la suspicion du mysticisme.

Jung meurt à Küsnacht, chez lui, au bord du Lac de Zurich, le 6 juin 1961, à 86 ans, des suites d'une attaque cardiaque.

## **2. Eléments de psychologie analytique**

L'étendue des apports de l'œuvre jungienne ne peut que susciter la frustration, tant du lecteur que de l'auteur, dès le moment où l'on se risque à n'en exposer que quelques éléments. La difficulté d'une telle démarche réside essentiellement dans la double impossibilité de classer l'ensemble de l'œuvre de Carl Gustav Jung et surtout, du moins à notre sens, d'en dégager une vision holistique. En effet, chez Jung, la psyché étant un tout indivisible, tous les concepts sont reliés dynamiquement entre-eux. Cette circularité, que l'on retrouve d'ailleurs dans son mode d'écriture, empêche de pouvoir isoler chaque instance psychique et de l'appréhender dans sa totalité. L'Opus, immense,

ne peut laisser indifférent et, comme toute théorie psychanalytique, ne reflète que la perception subjective de son auteur tout en nous ouvrant le champ de la réflexion sur la condition humaine. Jung a consacré l'entièreté de sa vie à l'étude systématique des profondeurs de la psyché humaine. Nous n'en présenterons ici que les concepts clés abstraits, afin de permettre au lecteur de se familiariser au mieux avec la psychologie analytique. Parfaitement conscients de ce que le résultat d'une telle entreprise ne peut être que partiel et orienté selon nos perceptions et nos choix tant épistémologique qu'ontologique, nous avons toutefois tenté d'approcher au mieux l'exactitude de la pensée jungienne en nous référant autant que possible à l'œuvre bibliographique de Carl Gustav Jung.

Dans un premier temps nous présenterons les concepts jungiens de libido, de symboles et d'individuation, qui pour nous sont à la base de la compréhension de la dynamique jungienne. Nous tenterons de montrer leur interaction et de l'incapacité de les soustraire de la dimension universelle de l'inconscient. Nous aborderons ensuite plus en détail la théorie de l'inconscient collectif et ses concepts d'archétypes chez Jung et montrerons enfin l'intérêt que nous trouvons à la psychologie analytique pour l'étude des organisations.

## **2.1. Libido, symboles et individuation, la nature de l'homme.**

Comme nous l'avons présenté dans la biographie ci-dessus, dès sa première œuvre majeure, *Métamorphose de la libido et ses symboles* (JUNG, 1953), Jung oppose à l'unicité et au primat de la libido sexuelle de Freud une libido polymorphe et plurielle comparable au concept d'énergie en physique. Par libido, Jung entend donc une « énergie psychique » qui est en définitive « *l'intensité du processus psychique, sa valeur psychologique* » (JUNG, 1993, p. 456). Cette notion permet, selon lui, d'unifier les diverses expressions de sa dynamique, qu'elles revêtent la forme de l'érotico-sexuel (Freud), de la volonté de puissance (Adler), de l'instinct de nutrition ou de toute autre manifestation polymorphe potentielle de l'humain.

Cette libido, véritable énergie créatrice, prend sa source dans l'inconscient dont il est impossible de la dissocier :



*« (...) l'expérience a montré que l'énergie de l'inconscient ne peut être soustraite à celui-ci que partiellement : en effet, il reste toujours actif et efficace, pour l'excellent motif qu'il renferme et constitue lui-même la source de la libido dont émanent les éléments psychiques qui font notre vie. Croire que l'on puisse arracher, grâce à une théorie ou une méthode en quelque sorte magique, de façon définitive, la libido de l'inconscient et exclure ce dernier, le court-circuiter, le mettre sur la touche, serait donc une illusion. » (JUNG, 1964a, pp. 102-103)*

Le lien entre la libido et l'inconscient est tel qu'il rend inévitable la confrontation avec l'inconscient, ce dernier se manifestant à la conscience par le biais des métamorphoses de cette énergie vitale.

Dans *L'Energétique psychique* (JUNG, 1993a), Jung pousse plus loin l'analogie avec le concept d'énergie physique en exposant les deux propriétés fondamentales de la libido : la conservation de l'énergie et l'entropie.

L'énergie psychique se conserve selon le *principe d'équivalence*. Chaque consommation d'énergie nécessaire à la production d'une situation entraînera ailleurs l'apparition d'une quantité d'énergie équivalente. Jung en veut pour preuve les mécanismes à l'œuvre dans la cure analytique :

*« Lorsqu'une quelconque valeur consciente, un transfert, par exemple, s'atténue ou même disparaît, on cherche aussitôt la formation de substitution, dans l'espoir de voir surgir quelque part une valeur équivalente. » (JUNG, 1993a, p. 39)*

Un exemple fréquent est le cas de l'enfant qui, suite à la séparation intérieure d'avec ses parents, transfère la fonction parentale sur des personnes de l'entourage familial, voire des personnalités fictives ou célèbres. Ces constatations amènent Jung à percevoir les facteurs intensif et extensif de la libido. Le transfert de cette énergie libidinale ne peut se faire sur une forme nouvelle s'il ne porte pas aussi sur des parties ou des caractéristiques de l'objet de départ :

*« (...) La libido n'abandonne pas une formation, en tant qu'intensité pure, pour passer entièrement dans une autre, mais (...) elle transfère dans la nouvelle fonction des caractères de la précédente. » (JUNG, 1993a, p. 41)*

Le second principe auquel l'énergie psychique est soumise est celui d'entropie. Jung élargit à la psyché le principe thermodynamique selon lequel tout système énergétique clos tend progressivement à équilibrer ses différences d'intensité. Carnot a démontré

que la chaleur, pour se transformer en travail, doit pouvoir se déplacer d'un corps chaud vers un corps plus froid. Le travail mécanique qui en résulte est lui-même source de chaleur, elle-même capable d'ensuite à son tour se transformer en travail, ce cycle se poursuivant tant que la chaleur produite est suffisante pour cette transformation. Pour Jung, la psyché peut être considérée comme un tel système relativement clos et dès lors

*« Plus est forte la tension entre les contraires, plus est grande l'énergie qui s'en dégage; et plus est grande l'énergie, plus est puissante sa force constellante et attractive. A cette plus grande attraction correspond une plus vaste étendue du matériel psychique constellé, et plus grandit cette étendue, plus diminue la possibilité des troubles ultérieurs qui pourraient résulter des différences avec le matériel non constellé auparavant. » (JUNG, 1993a, p. 47)*

En d'autres termes, plus l'énergétique psychique est intense, plus des contenus de l'inconscient émergeront à la conscience. La cure analytique a ainsi mis en évidence l'influence directe de l'intensité de la prise en considération par la conscience de ces éléments nouvellement constellés sur la diminution des risques de troubles psychiques.

Pour Jung, *« la machine psychologique transformatrice d'énergie est le symbole »* (JUNG, 1993a, p. 69). Mais il importe de noter que chez Jung le symbole ne doit pas être confondu avec le signe, puisque devant d'emblée être compris comme un objet qui renvoie à quelque chose de caché, d'inconnu. Le symbole est avant tout un phénomène énergétique, une métamorphose de l'énergie psychique, dissimulant inexorablement l'inconscient, l'indicible, l'indéterminé. Son exploration intellectuelle se solde par l'apparition d'idées débordant du domaine de la rationalité et, partant, un sentiment d'incompétence.

*« Un symbole suppose toujours que l'expression choisie désigne ou formule le plus parfaitement possible certains faits relativement inconnus mais dont l'existence est établie ou paraît nécessaire. » (JUNG, 1993, p. 469)*

Jung insiste sur cette distinction entre la sémiologie et le symbolisme. Le symbole de la croix en fournit un exemple. Expression de « l'amour divin » pour la sémiologie qui « se contente » de renvoyer au fait lui-même, à ce fait connu de tous qu'est le sacrifice de Jésus sur la croix, il devient pour Jung celle de certains faits encore inconnus, incompréhensibles, mystiques ou transcendants, donc psychologiques, qu'il est absolument impossible de représenter plus exactement que par la croix (JUNG, 1993, p. 469). Le symbole est donc dans la théorie jungienne l'expression d'un devenir potentiel,

d'une anticipation encore inconnus. Dès que l'on découvre l'expression qui dévoilera au mieux l'attente symbolisée, le symbole est *mort* et ne détient plus qu'une valeur strictement historique et non plus psychologique. Il pourra toutefois être encore considéré comme symbole, mais à la condition expresse de sous-entendre que l'on parle de ce qu'il était avant qu'il n'ait engendré de lui-même une expression meilleure. Car en tant que phénomène énergétique, à peine disparu, le symbole se déplace et réapparaît sous une nouvelle forme symbolique. Il devient vivant i.e. empli de significations potentielles, dès l'acceptation de ce produit psychique en tant que, à un moment donné<sup>23</sup>, la meilleure expression d'un fait absolument ou relativement inconnu. Tant que le sujet n'est pas dans cette appréhension du symbole, ce dernier ne peut avoir ni effet ni valeur psychologiques sur l'individu. L'attitude de la conscience à son égard est donc primordiale, elle dont la capacité à voir dans un fait donné non seulement ce qu'il est et représente mais aussi l'expression possible d'un inconnu confère à ce fait une portée symbolique. Partant, il est donc parfaitement possible qu'un événement, un fait, un objet, un rêve, une image, un mot, un individu ou quoi que ce soit d'autre n'apparaisse pas comme symbolique pour son auteur ou son sujet mais bien pour un autre individu et inversement. Cela dit, le symbole aura un effet d'autant plus général s'il traduit un fragment répandu, voire universel, et essentiel de l'inconscient, faisant ainsi vibrer en chacun une corde commune.

*« L'effet du symbole ne sera universel que s'il est l'expression suprême d'un semblable contenu. Là est le secret et de la puissance et de l'effet libérateur d'un symbole social vivant. » (JUNG, 1993, p. 471)*

Le symbole apparaît donc chez Jung comme une métamorphose de la libido, un produit issu de l'inconscient, dont la fonction et la finalité semblent œuvrer à la constellation d'éléments encore inconnus de la conscience individuelle mais aussi collective. Ce n'est que plus tard, lorsqu'il affinera sa théorie de l'inconscient collectif, qu'il donnera tout son sens à l'expression du symbole en le reliant au processus d'*individuation*. Ce concept, central en psychologie analytique, renvoie à l'idée de l'existence d'un processus naturel qui tend vers la formation et la particularisation de l'individu. Il nous semble fondamental de consacrer une brève digression sur ce processus d'individuation à la

---

<sup>23</sup> Car l'interprétation du symbole est évidemment une notion temporelle.

nécessité naturelle duquel est liée cette autre nécessité, citée supra, revêtue par le symbole.

*« L'individuation est donc un processus de différenciation<sup>24</sup> qui a pour but de développer la personnalité individuelle. » (JUNG, 1993, p. 450)*

Jung estime que la moindre entrave à ce processus engendre un préjudice grave à l'activité vitale de l'individu, que l'on pourrait purement et simplement qualifier d'« amputation » psychique. Tout comme l'individualité, l'individuation fait partie intégrante, physiquement et physiologiquement, de l'être; empêcher son développement entraînerait dès lors, aussi logiquement qu'inévitablement, une telle « amputation ». Mais il importe de souligner (ce qui à notre sens est d'ailleurs la clef de voûte du raisonnement) que l'individualité – cette particularité de l'être, cette unicité potentielle, cet objectif de l'individuation – loin d'être pour Jung synonyme d'individualisme est au contraire elle-même source de vitalité durable pour la collectivité puisqu'elle empêche toute forme d'égoïsme :

*« L'individualisme accentue à dessein et met en relief la prétendue particularité de l'individu, en opposition aux égards et aux devoirs en faveur de la collectivité. L'individuation, au contraire, est synonyme d'un accomplissement meilleur et plus complet des tâches collectives d'un être, une prise en considération suffisante de ses particularités permettant d'attendre de lui qu'il soit dans l'édifice social une pierre mieux appropriée et mieux insérée que si ces mêmes particularités demeureraient négligées ou opprimées. (...) » (JUNG, 1964a, p. 116)*

Vu l'ensemble des facteurs universels variables qui composent l'être humain, le processus d'individuation les convertit en réalité en une combinaison unique qui fait d'un individu donné l'être qu'il se doit d'être. Celui-ci acquiert dès lors par son universalisme naturel une valeur symbolique pour les autres êtres humains qu'il conduira en outre, cette fois par sa particularité, à la rencontre de leurs propres individualités. L'être individué permettra donc une cohésion collective plus intensive et plus universelle, puisque devenu un être totalement collectif, sous une forme individuelle, cristallisée au suprême degré, loin de tout individualisme. Et c'est précisément ici qu'apparaît dans tout son sens ce fameux lien jungien entre le symbole et l'individuation. L'individuation en tant que processus naturel fait en effet de l'homme

---

<sup>24</sup> En italique dans le texte.

un *homo symbolicus* (JUNG, 1964), un créateur et manipulateur de symboles, dont la finalité est à la fois l'accomplissement de sa nature d'être et l'organisation harmonieuse de la collectivité.

Soit. Mais une question se pose, à savoir celle du processus énergétique utilisé par l'individuation pour inévitablement amener l'homme à la création de symboles susceptibles d'attirer son attention sur son potentiel individuel. La réponse de Jung tient dans la capacité du symbole à permettre à la libido de se détourner de ses voies naturelles et dans le lien indubitable entre sa formation et les processus instinctifs :

*« Il faut que ces systèmes soient faits de telle sorte qu'ils offrent, pourrait-on dire, à la libido une nouvelle pente. Car la libido n'accepte pas n'importe quoi, sinon il serait possible de l'orienter vers la première chose venue (...) La libido est un penchant naturel (...) il faudra, comme nous l'avons dit, que ce soient des représentations capables d'attirer la libido. (...) »*

*Le problème de la formation des symboles ne peut-être traité que si l'on ne tient compte des processus instinctifs, car c'est de ces derniers que provient la force qui met le symbole en mouvement. Le symbole lui-même perd tout sens quand il n'a pas contre lui la tendance qui lui résiste, de même que les instincts désordonnés n'aboutiraient qu'à la ruine de l'humanité si le symbole ne leur donnait pas forme. » (JUNG, 1953, p. 381)*

Tout comme nous ne pouvons transformer qu'une partie infime de l'énergie naturelle en une forme utilisable – la plus grande quantité se manifestant dans les phénomènes naturels – nous ne pouvons de même distraire qu'une toute petite partie de l'énergie psychique de son écoulement naturel, puisque incapables d'exercer ce pouvoir sur les flux énergétiques alimentant le cours régulier de la vie par le biais de divers systèmes fonctionnels naturels dont il est impossible de les détourner totalement.

*« La libido est investie dans ces fonctions, dont elle est la force spécifique jamais transformable. Ce n'est que dans le cas où le symbole offre plus de pente que la nature qu'il est possible de faire passer la libido dans d'autres formes. (...) Le fait que le symbole rend possible cette diversion prouve que la libido ne se bloque pas en une forme fidèle aux lois de la nature qui commande son cours régulier, mais qu'un certain quantum d'énergie subsiste que l'on pourrait appeler excédent de libido<sup>25</sup>. » (JUNG, 1993a, pp. 71-72)*

Jung voit en cet excédent de libido la base de la formation non seulement des phénomènes religieux et mythologiques dont la nature est essentiellement symbolique

---

<sup>25</sup> En italique dans le texte.

et collective mais aussi de l'organisation des communautés par l'intermédiaire du sacré. Cette idée sera d'ailleurs développée par l'anthropologue d'inspiration jungienne Mircea Eliade pour qui l'apparition du sacré permet à l'homme d'entrer dans une véritable cosmogonie et d'ainsi s'orienter dans ce nouvel univers grâce à la création d'un « point fixe », axe central du Monde (ELIADE, 1965, p. 26).

*« Les symboles représentatifs sont des idées religieuses, les symboles d'actes, de rites ou des cérémonies (...) »*

*J'ai aussi donné au symbole qui transforme l'énergie le nom de parabole de la libido (... ) La mythologie offre d'innombrables paraboles de ce genre, à commencer par les objets sacrés (...). Les rites dont sont entourés les objets sacrés laissent souvent entrevoir avec netteté leur nature de transformateurs d'énergie. (...) Dans la même série, mais à un degré plus élevé, se trouve l'idée de totem, liée très étroitement aux débuts de la formation de la communauté et transférée directement à l'idée du palladium, divinité protectrice du clan, et en général à l'idée de l'organisation de la communauté humaine. » (JUNG, 1993a, p. 72)*

C'est donc dès ses premières manifestations nées avec l'humanité que le symbole relie, unit et organise. Ceci n'est rien moins qu'une réinterprétation psychologique de l'étymologie du mot « symbole », en grec *symbolon* (σύμβολον) : objet qu'on jette avec un autre. A l'origine le symbole était en effet un objet scindé en deux parties complémentaires et dont deux familles possédaient chacune un morceau.

Comme nous l'avons exposé dans notre courte biographie, l'analyse de la symbolique onirique et délirante produite par les schizophrènes a donné à Jung la possibilité de soupçonner l'existence, au sein des symboles, de traces de motifs archaïques, communs à l'humanité.

*« Le fréquent recours à des formes et à des productions associatives archaïques, que nous observons dans la schizophrénie, m'a même donné pour la première fois l'idée d'un inconscient fait non seulement de contenus de conscience originel perdus, mais aussi d'une strate en quelque sorte plus profonde, avec un caractère tout aussi universel que le motifs mythiques qui caractérisent l'imagination humaine en général. » (JUNG, 2001, p. 565)*

Le contenu semblable, dont nous faisons état plus haut, gage de la fonction sociale du symbole, provient donc toujours de résidus archaïques issus de cette partie suprapersonnelle de l'inconscient, à laquelle Jung a donné le nom d'inconscient *collectif* – notion que nous introduisons dans la section suivante.

## 2.2. Conscience, inconscient personnel et inconscient collectif

Sa théorie de l'individuation amènera finalement Jung à soupçonner au sein de l'inconscient d'un individu la présence d'un dessein devant permettre de mettre à jour l'existence d'une dualité fondamentale et intrinsèque au genre humain, constituée par le conscient et l'inconscient. Cette dualité – que l'on pourrait vulgariser par l'idée de la présence de deux sujets au sein du même individu – bien que source de tensions n'est pourtant pas en soi un symptôme pathologique. S'agissant au contraire d'un phénomène naturel, elle doit être prise en considération par chaque individu auquel elle va permettre, par le jeu d'un mouvement de l'un à l'autre – une véritable *dialectique* –, l'intégration et l'unification de ces deux pôles.

Pour Jung, la conscience est donc un élément de la psyché qui a émergé progressivement de cette masse indifférenciée qu'est l'inconscient. Il estime cette apparition très récente; ce serait en effet l'écriture qui a permis à l'homme de s'élever au dessus d'un « borbier naturel » et d'atteindre une conscience réflexive, véritable caractéristique de la conscience humaine :

*« La découverte de l'écriture est pour moi le critère qui permet de dater l'éclosion d'une conscience responsable. Cette découverte représente un pas décisif dans l'évolution de la conscience humaine. »* (JUNG, 1998, p. 206)

La conscience, telle que l'entend Jung, serait ainsi âgée d'environ six mille ans, ce qui peut être effectivement considéré comme récent au regard de l'histoire de l'humanité. Elle est, de part sa nature, « *une sorte de couche superficielle, d'épiderme, flottant sur l'inconscient qui s'étend dans les profondeurs, tel un vaste océan d'une parfaite continuité* » (JUNG, 1962, p. 91). D'après le psychiatre suisse, la conscience use de quatre fonctions principales – deux rationnelles et deux irrationnelles<sup>26</sup> – visant à son orientation dans le monde ambiant : la pensée, le sentiment, la sensation et l'intuition. La *pensée* se présente comme une fonction de connaissance, qui nous permet d'établir une connexion conceptuelle entre les contenus représentatifs. Totalement aperceptive, elle est une fonction rationnelle en ce qu'elle nous permet de savoir *ce qu'une chose est* et d'émettre un jugement. Le *sentiment*, lui aussi fonction rationnelle, rend possible la détermination

---

<sup>26</sup> Le concept d'irrationalité est à comprendre chez Jung non pas comme contraire à la raison mais comme « en dehors de la raison ». L'on peut également dire qu'il « finit par dépasser la force compréhensive de la pensée rationnelle. » (JUNG, 1993, p. 455)

du rapport affectif entretenu avec l'objet, dictant à la fois la valeur que ce dernier va représenter pour nous et le jugement corollaire porté sur lui. La *sensation* est en quelque sorte la fonction psychologique qui va relayer, par voie consciente, les stimuli physiques jusqu' à la perception. C'est grâce à elle que nous réalisons qu'un objet est en mouvement, une salle vide, qu'il y a de la musique etc. L'intuition transmet quant à elle la perception par voie inconsciente. Jung la définit comme « *une sorte d'appréhension instinctive de n'importe quel contenu* » (JUNG, 1993, p. 454). Ces deux fonctions, intuition et sensation, sont irrationnelles puisqu'elles constituent des données ne contenant a priori ni direction logique ni caractère déductif<sup>27</sup>.

La comparaison d'une part du cheminement accompli depuis l'éclosion de cette conscience et d'autre part de l'immensité de l'inconscient encore à découvrir montre à suffisance, selon Jung, l'énormité du chemin restant à parcourir. Il fait d'ailleurs remarquer que « *ceux qui affirment que la conscience véritable n'a peut-être pas encore vu le jour ont peut-être raison* » (JUNG, 1998, p. 207). Il a en effet toujours considéré infinies les possibilités de la conscience humaine et majoritaire la part occupée par l'inconscient dans notre psyché :

« *Celui qui nie l'existence de l'inconscient suppose en fait que nous connaissons aujourd'hui totalement la psyché. Et cette supposition est d'une fausseté aussi évidente que la supposition que nous connaissons tout ce qu'il y a à connaître de l'univers physique. Notre psyché fait partie de la nature et son énigme est aussi dépourvue de limites. Il en résulte que nous ne pouvons définir la psyché, ni la nature. Nous pouvons seulement affirmer la conviction que nous avons de leur existence, et décrire, de notre mieux, leur fonctionnement.* » (JUNG, 1964, p. 23)

Cet inconscient est à la fois personnel et collectif. Sa nature personnelle naît de la présence de matériaux refoulés par la conscience du fait de leur caractère d'incompatibilité avec les facteurs conscients. En ce sens, Jung reconnaît dans la formation de cet inconscient personnel le rôle partiel joué par le processus de refoulement freudien issu de la prime enfance et exposé à l'influence et à l'imprégnation morale des proches. Mais à ces éléments bannis de la conscience par l'éducation

---

<sup>27</sup> Nous n'aborderons pas plus en détail la description de ces fonctions de la conscience, laquelle constitue en fait la théorie des types psychologiques de Carl Gustav Jung. Cette théorie étant essentiellement une théorie de la conscience, nous verrions en effet dans cet approfondissement une digression inutile à la compréhension de notre propos. Nous renvoyons donc le lecteur à l'ouvrage *Types Psychologiques* (JUNG, 1993) ou, pour des versions plus synthétiques, à *L'homme à la rencontre de son âme* (JUNG, 1962) et *L'homme et ses Symboles* (JUNG, 1964).



infantile, Jung ajoute l'existence dans l'inconscient personnel de matériaux psychiques n'ayant pas atteint l'intensité énergétique suffisante pour franchir le seuil de la conscience. Il estime en effet que la limitation de notre perception consciente de la réalité due tant au nombre qu'à la qualité de sens fonctionnels entraîne la non-perception de toute une série d'événements prisonniers du domaine de l'inconnu, leur intensité n'en ayant pas permis une apperception consciente. Ces mêmes événements deviennent cependant des contenus psychiques par apperception inconsciente sous le mode subliminal, leur occurrence pouvant alors être révélée intuitivement ou par une réflexion approfondie. L'inconscient personnel jungien est enfin composé d'éléments ayant appartenu à la conscience mais qui, non maintenus par une tension psychologique suffisamment forte (i.e. dont la valeur psychologique diminue) glissent sous le seuil de la conscience selon le processus normal de l'oubli.

L'ensemble de ces contenus issus du vécu personnel de l'individu va constituer par agglomération dans l'inconscient personnel des complexes à tonalités affectives, dits *complexes affectifs*. C'est suite à ses expériences sur les associations de mots entre 1902 et 1903<sup>28</sup> que Jung sera amené à mettre à jour la théorie des complexes. Selon lui, dès que l'individu se retrouve dans une situation particulière, celle-ci active automatiquement et involontairement un processus d'agglutination et d'actualisation de certains contenus inconscients rendus autonomes par une énergie propre. Ce processus de *constellation* pourra perturber l'activité en cours et l'état de conscience associé pour autant, cependant, que le complexe activé possède une forte connotation affective pour l'individu. Nous pouvons citer l'exemple des associations de mots, où la prolongation anormale du temps de réaction peut apparaître comme le symptôme d'une telle perturbation. Dans la vie quotidienne, les complexes peuvent se manifester par des lapsus ou encore des phobies, des actes manqués. Jung en conclut que le complexe est « *un facteur psychique possédant, d'un point de vue énergétique, une potentialité qui prime par moments celle de l'intention consciente* » nous mettant ainsi dans un état de non-liberté, dans une modification momentanée et inconsciente de la personnalité par le biais d'une identification du moi au complexe (JUNG, 1962, p. 182). Le complexe affectif se définit donc chez lui comme « *l'image émotionnelle et vivace d'une situation psychique*

---

<sup>28</sup> cf. section 1, éléments biographiques.

*arrêtée, image incompatible, en outre, avec l'attitude et l'atmosphère conscientes habituelles.* » (JUNG, 1962, p. 182)

Quant à l'inconscient collectif jungien, il constitue « *la partie de la psyché qui retient et transmet l'héritage psychologique commun à toute l'humanité* » (JUNG, 1964, p. 107). Il s'agit d'une acquisition innée chez l'homme, dont les contenus identiques chez tous les individus constituent ainsi un fondement psychique universel de nature suprapersonnelle. Jung voit en cette particularité l'explication de la présence dans de nombreuses civilisations de motifs mythologiques, de symboles, de légendes et de contes sous des formes relativement identiques. C'est de cet inconscient collectif que surgiraient ces motifs archaïques, représentatifs, selon lui, de ses propres contenus, les *archétypes*.

### 2.3. Les archétypes

Nous l'aurons compris, dans la théorie jungienne, l'homme ne naît pas *tabula rasa*. Tout comme nous héritons d'un patrimoine physiologique et génétique, héritage de l'évolution biologique, notre psyché est conditionnée par un inconscient collectif, ensemble de dispositions amassées dans les profondeurs de l'âme<sup>29</sup> au fil de l'Histoire et qui déterminent le comportement et l'activité spirituels individuels. Elles sont en fait la somme des instincts hérités et des préformations conditionnées, les *archétypes*, lesquels s'activent dès la prime enfance dans l'espace familial.

*« La preuve nous en est apportée en premier lieu par la pathologie de ces troubles mentaux dans lesquels l'inconscient collectif fait irruption. C'est le cas chez les schizophrènes. Nous y voyons fréquemment apparaître des tendances archaïques en compagnie d'images, de toute évidence, mythologiques. »* (JUNG, 1993a, pp. 103-104)

Ces manifestations ne sont évidemment pas l'apanage des schizophrènes. Elles se rencontrent aussi, certes avec moins d'énergie et d'effets pathologiques, chez les gens « normaux » et les névrosés. Il n'empêche que, comme toujours en psychologie, c'est l'étude des troubles pathologiques qui permet de mieux comprendre les mécanismes psychiques qui sont à l'œuvre naturellement puisque exacerbés.

---

<sup>29</sup> Jung a préféré, pour des raisons esthétiques, employer le mot « âme » que celui de « psyché ». Dans la suite de l'exposé nous utiliserons de manière équivalente l'un et l'autre concept.

Pour en avoir également fait l'expérience à notre niveau, nous rejoignons l'avis de Jung selon lequel il est impossible de pouvoir déterminer laquelle des deux manifestations – tendance à agir et images – apparaît en premier lieu. Il faut en déduire que ces deux modes représentent une seule et même chose, une seule activité vitale, une seule et unique potentialité qu'il importe d'étudier afin de mieux la saisir. La théorie des archétypes renvoie dès le départ aux choix esthétiques de Jung, lequel entreprit de démontrer en concepts cette potentialité universelle afin de mieux la comprendre et l'appréhender. Il ne s'agit donc que d'une modélisation abstraite d'une réalité rendue fondamentalement inaccessible par son ancrage dans les profondeurs psychiques et très éloignée de notre conscience capable de l'observer uniquement sur le mode de ses manifestations, de ses formes représentatives.

*« Lorsque je parle de l'atome, c'est du modèle que l'on en a construit dont je parle; et lorsque je parle de l'archétype, c'est de ses représentations qu'il s'agit, jamais de la chose en elle-même qui, dans les deux cas, reste un mystère relevant de la transcendance. »*  
(JUNG, 1992, p. 108)

Nous pourrions dès lors définir les archétypes comme *des préformes vides constitutives de l'inconscient collectif qui, une fois activées par la rencontre avec le monde extérieur, structurent le comportement individuel et les images mentales et organisent la vie instinctive et spirituelle*. Jung dira d'ailleurs que ces archétypes doivent être considérés comme constituant le comportement instinctif typique de l'être humain et, ce étant, coïncident avec la notion biologique de « pattern of behaviour » (JUNG, 2001, p.326).

Les archétypes ne sont pas à confondre avec leurs représentations, simples illustrations ou concrétisations appartenant au champ conscientiel. Ces dernières, riches d'une extrême variété, font référence à une forme fondamentale ni représentable en elle-même ni susceptible de conscience ainsi qu'indiqué supra (JUNG, 1970, *Les Racines de la conscience*, p.25). L'archétype étant une véritable machine créatrice de symboles, il est illusoire de le croire susceptible d'être entièrement expliqué ou maîtrisé.

*« Même la meilleure tentative d'explication n'est rien d'autre qu'une traduction plus ou moins réussie en une langue qui se sert d'autres images. (Du reste, le langage n'est rien d'autre que l'utilisation d'images!). »* (JUNG, 1963, p 64)

Comparables aux complexes de l'inconscient personnel, les archétypes possèdent une énergie propre. Le danger principal né de leur confrontation est de succomber à leur

influence fascinante – danger qui se réalise dès que l'on ne prend pas conscience des images archétypiques émergentes. Le sujet soumis à des prédispositions psychotiques structurelles peut être victime d'un phénomène de *possession* par lequel l'archétype, devenu totalement autonome après avoir échappé au contrôle de la conscience, s'empare de lui (JUNG, 1970, p. 70). A titre exemplatif, un malade de sexe mâle soumis complètement à l'*Anima*, archétype de la féminité (cf. infra), peut vouloir ressembler à une femme et imposer aux autres de l'appeler Marie. Malgré l'évidente gravité de tels cas, la clinique psychanalytique met régulièrement à jour ce type de fantasmagorie présent, mais dans une moindre mesure, chez les névrosés. Un autre danger de cette confrontation avec les archétypes accompagne quant à lui la prise de conscience de leurs manifestations. Il s'agit du phénomène d'*inflation* (JUNG, 1964a, p. 56). La problématique est certes différente mais tout aussi dangereuse. L'individu ayant pris conscience des contenus de l'archétype devient le siège d'une extension de la personnalité dépassant largement ses limites individuelles. Habité par l'impression d'avoir atteint un savoir absolu, il va s'attribuer toute une série de qualités qui ne lui appartiennent pas réellement, via une complète identification à une mission qui s'est révélée à lui. Un individu recevant les remerciements d'une collègue à laquelle il vient de prodiguer un conseil judicieux peut ainsi soudainement, par cette rencontre avec l'archétype du Vieux Sage (cf. infra), se prendre pour un gourou. Il importe cependant de ne pas oublier, nonobstant ces dangers potentiels liés à leurs manifestations, la nature consubstantielle des archétypes au processus d'individuation. En ce sens, ils sont sources d'effets positifs sur l'individu auquel ils offrent, par leur intégration, la possibilité d'évoluer, de s'accomplir totalement et d'ainsi s'adapter au mieux à son univers ambiant. En résumé, chaque archétype possède un aspect positif et un aspect négatif pouvant respectivement faciliter l'adaptation de l'individu (et dès lors indirectement de la collectivité) au monde qui l'entoure ou provoquer son inadaptation en le mettant psychiquement en danger.

Nous présentons ci-dessous, à notre sens brièvement, les archétypes les plus rencontrés au sein de la clinique analytique et surtout les plus susceptibles d'apparaître dans une organisation. Leur nombre est évidemment nettement plus élevé, relevant même, au moins potentiellement, de l'ordre de l'infini. Il apparaîtra vite que chaque archétype n'est finalement qu'une différenciation nécessaire de l'archétype de la totalité, le Soi, lequel est en réalité la raison d'être ultime du processus d'individuation.

Conséquemment, presque chaque archétype possède en lui les germes d'un autre. De sa relation aux autres archétypes émergera une nouvelle différenciation.

### 2.3.1. Le Soi

L'archétype du *Soi* est en quelque sort le but de l'individuation. Mais il en est aussi le moteur, l'élément organisateur. Le *Soi* représente la totalité psychique, incluant le conscient et l'inconscient. Il s'agit donc d'un concept psychologique limite qui renvoie à une identité dépassant nos capacités de compréhension. Il est à la fois le centre de la personnalité et sa totalité, l'élément organisateur de toute notre vie psychique et le but que celle-ci semble vouloir atteindre :

*« C'est de lui que semble jaillir depuis ses premiers débuts toute notre vie psychique, et c'est vers lui que semblent tendre tous les buts suprêmes et derniers d'une vie. Ce paradoxe est inévitable comme chaque fois que l'homme s'efforce de cerner par la pensée quelque chose qui dépasse la capacité de sa raison. » (JUNG, 1964a, p. 255)*

Jung suggère que *« chaque être humain a originellement un sentiment de totalité, c'est-à-dire un sens très fort et très complet du Soi. Et c'est de ce Soi, c'est-à-dire la totalité de la psyché, que se dégage la conscience individualisée du Moi, à mesure que l'individu grandit »* (JUNG, 1964, p. 128). C'est en réalité du *Soi* que naît le *Moi* avant de progressivement perdre, par sa rencontre avec le monde extérieur, le contact avec cette totalité originelle. L'individuation, intervenant pour compenser cette perte, aura pour fonction d'amener l'individu vers l'intégration progressive des éléments qui constituent sa véritable personnalité, et donc vers la réalisation de ce *Soi* – principe organisateur suprême duquel émergeront les autres archétypes en tant que différenciations de cette totalité psychique. Le *Soi*, archétype qui organise les autres archétypes et toute la psyché, est donc l'inventeur et le créateur des symboles.

*« Le centre organisateur d'où émane cette action régulatrice semble être une sorte de noyau atomique de notre système psychique. On peut le considérer comme l'inventeur, l'organisateur et la source des images oniriques. (...) Mais cet aspect plus riche, plus total de la psyché, n'est d'abord qu'une virtualité innée. Il peut n'émerger que très peu, ou au contraire se développer à peu près complètement au cours de l'existence. Et son degré de développement dépend de la bonne volonté que met le Moi à écouter les messages du Soi. » (JUNG, 1964, p. 161)*

Le Soi ne peut être limité et déterminé; il représente notre part de réalité objective du fait de son ancrage dans les couches les plus profondes de l'inconscient collectif. Non distinguable de celui d'un autre individu, il constitue la « participation mystique »<sup>30</sup> présente partout et toujours, l'unité de la multiplicité, l'homme unique en tous (JUNG, 1970, p. 333).

### 2.3.2. Le Moi

Dans la théorie jungienne, le *Moi* est un archétype doté d'un haut degré de continuité et d'identité avec lui-même (JUNG, 1993, p. 456). Il est en soi une potentialité issue de l'inconscient collectif s'activant dans la rencontre entre l'individu et le monde ambiant. Apparu à la petite enfance lors la relation avec la mère, il continuera son développement au fur et à mesure de l'évolution de ses contacts avec un monde environnant s'affranchissant de la sphère familiale. En tant que complexe de représentation, le Moi ne représente donc qu'une différenciation particulière, toujours en mouvement, de la totalité psychique qu'est le Soi. C'est sans doute avec ce concept du Moi érigé en archétype que nous pouvons le mieux saisir la composante inconsciente de sa genèse. Contrairement à Freud, qui voit dans le Moi l'orchestrateur de la création de l'inconscient, Jung situe dans la forme collective de l'inconscient le moteur de son émergence. Cet archétype particulier, avec lequel nous sommes « normalement » en contact la plupart du temps, est à la fois un contenu et une condition d'existence du conscient. L'existence de la conscience exige celle de la perception par le Moi de sa relation entre lui et des contenus psychiques, les relations non perçues étant considérées comme inconscientes. Le Moi est le centre du champ conscientiel, semblable à un projecteur à même d'éclairer des contenus dont l'énergie psychique est suffisamment intense pour se situer au-dessus du seuil de la conscience. Sujet de la seule conscience, le Moi ne se confond donc pas avec le Soi, lequel relève de la totalité de la

---

<sup>30</sup> Jung a emprunté le terme « participation mystique » à l'anthropologue français Lucien Lévy-Bruhl. Cette notion qualifie pour ce dernier le rôle de ce qui apparaît comme surnaturel dans la représentation de la nature. Elle lui paraît permettre l'appréhension des phénomènes d'identification des individus primitifs à des objets naturels comme par exemple un animal. Chez Jung, ce terme désigne une connexion mystique entre un sujet et un objet naturel. Lorsqu'un être vit cette participation mystique, il ressent cette force naturelle comme étant sa propre force intérieure et émanant également de son entourage. La participation mystique fonctionne donc chez Jung sous le mode à la fois de l'identification et de la projection, ce qui la définit comme un phénomène collectif plus qu'individuel.

psyché incluant la conscience et l'inconscient. « *En ce sens, le Soi serait une grandeur (idéelle) qui comprend en elle le Moi.* » (JUNG, 1993, p. 457)

### 2.3.3. L'Ombre

L'archétype de l'*Ombre* coïncide avec l'inconscient personnel. En ce sens, l'Ombre contient la partie « négative » de la personnalité, « *c'est-à-dire la somme possible des défauts cachés, des fonctions insuffisamment développées et des contenus désavantageux de l'inconscient personnel.* » (JUNG, 1993b, p. 118). Bien que constituée de tous ces aspects auxquels, généralement, nous ne préférons pas être confrontés (éléments et valeurs rejetés par la conscience, pulsions refoulées), l'Ombre n'est cependant pas pour autant l'opposé de la conscience. Elle représente également ce qui manque à chaque personnalité et « *est pour chacun ce qui aurait pu vivre et qui n'a pas vécu* » (HUMBERT, 1983, p.56) et constitue un devenir potentiel du conscient et non uniquement du refoulement.

A la lueur du processus d'individuation, nous pourrions définir l'Ombre comme une sorte d'antagoniste inévitable, renaissant en permanence sous d'autres formes puisque liée au développement du sujet. Elle est tout ce que nous aurions pu être mais que nous ne sommes pas (ou pas encore) ou, en d'autres termes, « *l'ensemble de ce que le sujet ne reconnaît pas et qui directement ou indirectement le poursuit inlassablement* » (JUNG, 1993c, p. 271).

La tendance générale de l'individu à projeter<sup>31</sup> ses contenus inconscients sur son environnement extérieur et sur les autres lui permet de reconnaître chez l'autre tous les défauts qu'il ne peut accepter comme siens et de projeter ses propres faiblesses sur autrui; « *ainsi quelle que soit la forme qu'elle adopte, la fonction de l'Ombre est de représenter le côté opposé du Moi et d'incarner précisément les traits de caractère que nous détestons le plus chez les autres* » (JUNG, 1964, p. 173). Bien que fréquemment génératrice d'un conflit intérieur et d'anxiété – elle remet en effet en cause nos habitudes, nos systèmes affectifs et relationnels, nos croyances et même nos choix sexuels – la rencontre avec l'Ombre peut être porteuse d'apprentissage et source

---

<sup>31</sup> Cf. infra pour une mise en lumière du mécanisme psychologique de projection chez Jung.

d'accomplissement pour autant que nous prenions la peine de lui reconnaître sa juste valeur :

*« Le Moi doit savoir renoncer à son amour-propre et à sa suffisance pour laisser s'épanouir quelque chose qui apparaît négatif, mais peut en réalité ne l'être pas ». [...] Il dépend beaucoup de nous que notre Ombre soit notre amie ou notre ennemie. [...] L'Ombre n'est pas nécessairement toujours notre adversaire. En fait, elle ressemble à tout être humain avec lequel nous vivons, auquel il nous faut quelquefois céder, quelquefois résister, qu'il nous faut aimer, selon les exigences de la situation. L'Ombre ne devient hostile que si on l'ignore, ou si on la traite sans compréhension. » (JUNG, 1964, pp. 173-175)*

Dans le monde onirique, le fait que l'Ombre soit constituée par des éléments qui sont peu connus, voire inconnus, du Moi et appartienne à la partie personnelle de la psyché la fera souvent apparaître sous des formes facilement identifiables et directement en rapport avec le rêveur. Une dame quelque peu timide et puritaine pourra ainsi, en rêve, se muer en une danseuse de french cancan du Moulin Rouge. Mais comme tout archétype, l'Ombre détient aussi des possibilités de représentations situées en dehors de la vie personnelle. Le développement du travail de prise de conscience sera alors le témoin de ses manifestations sous des formes très archaïques, tels des animaux à sang froid ou des cataclysmes naturels (raz de marrée, tremblements de terre ou tornades).

#### **2.3.4. L'Animus et l'Anima**

L'*Anima* et l'*Animus* sont respectivement les personnifications de toutes les tendances féminines et masculines de l'inconscient. L'observation de corrélations entre la vie diurne et le rêve conduit Jung à la conclusion que *« chaque humain porte en soi inconsciemment des traits de l'autre sexe »* (HUMBERT, 1983, p. 63). Ces dispositions innées, s'actualisant pour la première fois lors de la rencontre du père (Animus) et de la mère (Anima) déterminent notre mode de relation à l'autre sexe. Au-delà de leur présence dans la vie onirique, littéraire ou mythologique, ces archétypes influencent terriblement notre vie affective et organisent tout ce qui a trait à l'identité sexuelle de l'être. A l'état inconscient et dotés une certaine autonomie, ces complexes exercent une pression considérable sur le sujet dont ils perturbent la construction psychique. L'Anima inconscient générera ainsi une possession par les humeurs, responsable par exemple d'une *« propension à faire des remarques acérées, venimeuses, efféminées qui dévalorisent*



*tout* » reposant sur une distorsion mesquine de la réalité (JUNG, 1964, p. 179). L'Animus inconscient entraînera, quant à lui, une possession par les opinions, s'exprimant par exemple par « *la brutalité, la témérité, la tendance au bavardage, la rumination silencieuse et obstinée d'idées malveillantes* » (JUNG, 1964, p.193). Jung dira d'ailleurs que « *L'anima est de caractère érotique-émotionnel; l'animus, de caractère rationnel* » (JUNG, 1996, p. 313). Ces archétypes ne possèdent cependant pas que des aspects négatifs. Dans la mesure où le Moi, prenant progressivement conscience de l'Anima et de l'Animus, commence à se libérer de leur emprise, ils se transforment en une fonction de relation avec l'inconscient collectif et contribuent positivement à la maturité psychique. (JUNG, 2005). Dans son côté positif, l'Anima établit une relation entre la conscience individuelle et l'inconscient collectif « *lorsque l'esprit logique est incapable de discerner des faits dissimulés dans l'inconscient* ». Cette réceptivité particulière permet à l'Anima d'assumer « *un rôle de guide, de médiateur, entre le Moi et le monde intérieur, le Soi* » (JUNG, 1964, p. 180). Le rôle positif de l'Animus apparaît quant à lui comme « *un pont vers le Soi grâce à une activité créatrice* » en personnifiant « *l'esprit d'initiative, le courage, l'honnêteté et à son niveau le plus élevé, la profondeur spirituelle* » (JUNG, 1964, p.195).

Les contes représentent souvent une image négative de l'Anima sous la forme d'une femme très belle tuant ses amants à l'aide d'un poison ou d'un quelconque stratagème. Dans son aspect positif, elle endosse par contre le rôle d'une messagère, d'une femme livrant une information essentielle pour résoudre une énigme, d'une adjuvante. Le rôle négatif de l'Animus s'illustrera par exemple sous la forme d'un homme fort (connu ou inconnu), d'un héros ou d'un gourou dictant sa loi unilatéralement. Son aspect positif en fera par contre un médiateur, un individu capable de conseiller sans imposer.

Il importe d'ouvrir ici une digression fondamentale, condition indispensable à la poursuite de l'exploration des archétypes. De part notre expérience personnelle, nous estimons strictement impossible de déterminer avec certitude si la manifestation d'un archétype relève d'un aspect négatif ou positif. Dans la pratique, une manifestation négative d'un archétype s'avère en effet souvent, avec le recul, être source d'évolution positive. L'argumentation est finalement simple et évidente. Les archétypes contiennent toujours en eux une part d'Ombre, suite à la métamorphose constante de cette dernière dans le processus d'individuation expliqué supra. Or, toute qualification négative ou

positive d'un archétype relève d'une différenciation dont le sens prend sa source dans le contexte où s'opère pour la première fois leur interprétation. S'ensuit donc logiquement l'obligation d'attendre l'intégration par le Moi de contenus inconscients pour très souvent réaliser le non-fondement de l'initial danger potentiel lié aux représentations, lesquelles s'imposeront au contraire pour ce qu'elles sont vraiment, à savoir une source d'apprentissage et d'émancipation pour ce « nouveau » Moi enfin prêt à les affronter. Ce phénomène prend particulièrement son sens dans le cas de l'Animus et de l'Anima. Un exemple d'expression de l'Anima issu de la clinique analytique illustrera parfaitement notre propos. « *Un homme rêve qu'il observe dans un bar une femme déperie entourée de quatre hommes armés. Ces derniers venaient de tuer un homme qui tentait de s'approcher d'elle.* »<sup>32</sup>. La première interprétation de ce rêve conclut à la quasi inaccessibilité de l'Anima et au danger mortel recelé par le seul fait de son approche – et même à un double danger, puisque lié à la fois à la maladie et aux gardes du corps. Mais des associations postérieures<sup>33</sup> autour d'un autre rêve verront l'analysant revenir en cours de séance sur ces quatre gardes du corps, lesquels se révéleront finalement une manifestation de l'Ombre du sujet. Il y verra la mise en œuvre de ce rôle de médiateur réservé par la théorie jungienne à l'aspect positif de l'Anima.

Cet exemple induit une autre remarque concernant l'Animus et l'Anima. Bien que la tradition jungienne explique clairement que l'Anima ne s'exprime que chez l'homme et l'Animus uniquement chez la femme, certains cliniciens semblent attribuer à ces archétypes une existence propre chez chaque individu. A notre sens il s'agit là d'un leurre, mais potentiellement intéressant dans le cadre de notre étude. Son application au rêve dont question amènerait à considérer l'Anima (la femme déperie) comme un complexe autonome, et donc effectivement potentiellement dangereux, entouré de son propre Animus représenté par les quatre gardes du corps. Cette hypothèse nous obligerait certes à omettre le rôle de médiateur de ces archétypes et la part d'Ombre qu'ils portent en eux. Mais une telle conception va par contre nous permettre d'établir des catégories comportementales asexuées offrant, selon nous, une meilleure compréhension du comportement organisationnel. Nous le démontrerons plus avant lors de l'exposition de notre grille d'analyse.

---

<sup>32</sup> Il s'agit d'un rêve rapporté lors d'ateliers de réflexion sur l'Animus et l'Anima organisés par la Société Belge de Psychologie Analytique.

<sup>33</sup> Etrangement environ 9 mois plus tard

### 2.3.5. Le Vieux Sage

Le *Vieux Sage*, ou archétype du *sens*, est une figure de l'Animus. Il apparaît généralement dans les thèmes mythologiques en corrélation avec la figure du Héros, lorsque ce dernier a un besoin urgent d'intelligence, de conscience et d'esprit. Jung fait remonter cette figure en droite ligne au *medecine-man*, ce sorcier des sociétés primitives.

*« Il est, comme l'anima, un daïmon immortel qui transperce la lumière du sens des obscurités chaotiques de la vie. Il est l'illuminateur, l'instructeur et le maître, un psychopompe (guide des âmes) (...) »*

*En vivant cet archétype, le moderne fait l'expérience du mode le plus ancien de la pensée comme activité autonome dont il est l'objet. »*  
(JUNG, 1970, pp. 67-68)

Activé sous son aspect bienveillant lorsque la conscience a besoin de conseil, il représente la sagesse de l'inconscient, l'archétype de l'esprit (VON FRANZ, 1999), de même que le savoir, la réflexion, l'intuition et certaines qualités morales telles la bonne volonté et la disponibilité. Son aspect négatif le voit par contre provoquer la fascination et la dépendance engendrant une certaine crédulité et une volonté prononcée de s'incliner devant lui. En s'y identifiant, le Moi fera croire à l'individu – maintenant possédé – qu'il détient une sagesse et une capacité de discernement infaillibles, lesquelles, loin de lui appartenir, proviennent de son inconscient. L'individu, habité par une soudaine volonté de puissance et de démesure, sera incapable de se remettre en question, certain de son invulnérabilité et de posséder l'ultime vérité. Ne tolérant ni l'élévation ni l'humilité, le Vieux Sage, sous cet aspect, induira un état d'immobilisme, générateur d'une inévitable destruction de toute édification antérieure (JUNG, 1991). L'histoire est parsemée de tels personnages qui se considèrent comme des gourous, des maîtres, des pères du peuple, menant ainsi les foules à leur perte.

La littérature fantastique, les légendes et les mythes recèlent toujours de telles figures. Les figures de Merlin et du magicien Gandalf, respectivement dans la légende du Roi Arthur et dans le célèbre *Seigneur des Anneaux* de Tolkien, constituent d'excellents exemples de manifestation positive de cet archétype. A l'inverse, le Vieux Sage, sous son aspect négatif, se représentera par exemple sous la forme d'un *mage noir* avide de puissance et de conquête, dont le savoir absolu ou un attribut magique quasi infaillible lui permettent de régner sur une armée de soldats souvent crédules et stupides –

caractéristiques symbolisant l'atténuation de leur état de conscience et de la faiblesse de leur Moi. Les figures de *Saroumane* dans le *Seigneur des Anneaux*, et de *l'Empereur* dans l'épopée *Star Wars* incarnent excellemment cette composante négative de l'archétype considéré.

#### 2.3.6. Le Héros

Le *Héros*, figure de l'Animus, relève d'un mode de fonctionnement basé sur l'image d'un être puissant ou à advenir, capable de surmonter l'adversité et se positionnant en tant que défenseur d'une noble cause. Généralement considéré par le Moi comme une sorte de modèle de fonctionnement face à la totalité psychique, le Soi, il permet de rappeler à l'individu la façon « juste » de se comporter avec cette totalité (VON FRANZ, 2004, p. 28) et représente finalement un type idéal de la vie humaine. Dans son aspect positif, il permettra à l'individu d'être initiateur de son bien-être en se libérant d'angoisses au quotidien et en se révélant dans l'action face à l'adversité. La forme négative de cet archétype amènera quant à elle l'individu à se positionner en « sauveur du monde » capable de s'assumer seul et de personnellement tout gérer – attitude le condamnant inévitablement à l'isolement. S'il incarne sous sa forme positive le sacrificateur, le libérateur, il peut, sous sa forme complexe, s'avérer être un sacrifié, un être en souffrance par le biais de l'ostracisme dont il est souvent victime (JUNG, 1953).

Dans tous les mythes (JUNG & KERENYI, 1953), nous retrouvons pareille figure en référence à « un homme très puissant, ou à un homme-dieu, qui triomphe du mal incarné par des dragons, des serpents, des monstres, des démons et libère son peuple de la destruction et de la mort » (JUNG, 1964, p. 79). Ce motif du héros incarne toujours la réalisation d'un désir plus fort que tout, entraînant parfois douleurs et sacrifices sans nombre. Notons la constante importance de la fantaisie qui y est associée.

#### 2.3.7. Le Fripon

Nous voyons dans le *Fripon* (en anglais, *Trickster*) une figure de l'Ombre, pourtant jamais réellement caractérisée comme telle par Jung. Elle intervient généralement lorsqu'un état de conscience est en train de disparaître. La fonction du

Fripon est en fait de remettre en lumière la figure de l'Ombre et de l'exposer à la critique de la conscience. (JUNG, KERENYI & RADIN, 1958). Ses armes sont l'humour, le rire et l'ironie, les lapsus, les actes manqués et un comportement souvent considéré comme absurde, capricieux, et non approprié mais qui peut cependant s'avérer couronné de succès. Il s'agit d'une figure primitive, caractéristique d'une forte connexion avec les instincts et souvent synonyme d'impulsivité. « *Il se manifeste par une sorte de seconde personnalité de caractère enfantin et inférieur* » (JUNG, KERENYI, RADIN, 1993, p.186). Cet archétype, du fait de ce manque de relation avec le monde et de cet état inconscient qui le caractérise, pourra amener l'individu à commettre des actions certes apparemment parfois amusantes mais également abjectes. Ses aspects positif et négatif verront ainsi le Fripon amener respectivement la joie et la bonne humeur, ou le dépassement, dans le chef de l'individu, des limites de la bienséance, faisant de lui un être provocant, choquant voire insultant.

Dans les contes, mythes et légendes, le Fripon est souvent représenté par un être étrange, une sorte de démon tantôt drôle tantôt manipulateur et sournois, bien que maladroit. « *Il est le trompeur qui est toujours lui-même trompé (...) il ne connaît pas de valeurs sociales ou morales, il est livré à ses convoitises et à ses passions et pourtant, toutes les valeurs sont engendrées par ses actions.* » (JUNG, KERENYI, RADIN, 1993, p. 8). Il y revêt souvent l'apparence d'un individu de petite taille (un nain, ou un enfant dont la croissance semble avoir été limitée), d'un animal capable de parler et de s'exprimer ou encore d'un être dont la nature intermédiaire entre l'animal et l'homme symbolise sa nature instinctive.

### **2.3.8. La Grande Mère**

Avec la *Grande Mère*, figure de l'Anima, nous nous trouvons en présence de l'un des archétypes les plus archaïques, à savoir la matrice de la Nature, de toute chose matérielle. Sous son aspect positif, elle promeut des valeurs de sollicitude maternelle, d'empathie, de sympathie, favorisant la croissance, la fertilité et le bien-être. Elle enfante, chérit et entretient, offrant ainsi un sentiment d'assurance immense par le biais de la sensation d'être en contact avec une immensité rassurante. Sous son aspect négatif, elle devient la Grande Mère terrible et castratrice qui dévore, engloutit, paralyse, infantilise et reprend la vie (JUNG, 2002). Ce faisant, elle exerce une subtile tyrannie

dans le but de vouloir éviter un affrontement avec ce qui devient pour le Moi le mal et la souffrance, c'est-à-dire l'Ombre. L'individu, soudain incapable d'esprit d'initiative, dépressif, soumis à des angoisses irrationnelles, est entravé dans le développement de son Moi. Mais cette mort qu'elle engendre peut annoncer une future renaissance par le biais de l'activation de l'archétype du Héros (JUNG, 1953). Un individu qui s'identifie à cette Grande Mère négative pourra par exemple se mettre à prendre des décisions en lieu et place des personnes de son entourage dans l'intérêt desquelles il sera, et de bonne foi, persuadé d'agir.

### 2.3.9. La persona

La *persona* est la façade officielle, professionnelle ou sociale, que nous portons pour nous présenter au monde. Elle est constituée d'un ensemble d'éléments appartenant à la sphère de la conscience collective tels que profession, titre, statut social, charge assumée, etc. Bien que ces éléments résonnent en nous comme étant de l'ordre du personnel, la persona n'est, en quelque sorte, que le rôle par lequel nous nous présentons au monde extérieur.

Etymologiquement, *Persona* vient du latin *per sonare*, « résonner au travers ». La *persona* était le masque des acteurs du théâtre antique, représentant le rôle – caractéristique d'une facette de la condition humaine – dans lequel ils apparaissaient. Au travers de ce masque, l'acteur interprétait ce rôle collectif, laissant entrapercevoir la manière dont ce rôle résonnait en lui et renvoyant ainsi au spectateur un nouveau regard sur l'imaginaire collectif. C'est par analogie à ce masque, et sans doute aussi pour bien montrer toute l'ambiguïté de cette fonction collective mais également marquée par le sceau de l'individualité, que Jung a choisi cette dénomination.

En effet, la persona est avant tout une création collective :

*« (...) la persona n'est qu'un masque, qui, à la fois, dissimule une partie de la psyché collective dont elle est constituée et donne l'illusion de l'individualité ; un masque qui fait penser aux autres et à soi-même que l'être en question est individuel, alors qu'au fond il joue simplement un rôle à travers lequel ce sont des données et des impératifs de la psyché collective qui s'expriment. » (JUNG, 1964a, p. 84)*

En ce sens, chaque persona est un agglomérat de caractéristiques d'ordre général que porte un individu dans sa relation avec le monde extérieur afin de répondre aux impératifs de la collectivité :

*« Quand nous nous mettons à la tâche d'analyser la persona, nous détachons, nous soulevons le masque, et découvrons que ce qui semblait être individuel était au fond collectif : en d'autres termes, la persona n'était que la marque d'un assujettissement général du comportement à la coercition de la psyché collective. » (JUNG, 1964a, p. 84)*

La persona est en effet une construction sociale, appartenant à la sphère de la conscience collective, qui, selon les cultures et les époques, se transforme et se présente sous d'autres aspects, mais toutefois sous-tendue par une certaine invariabilité provenant de ses soubassements archaïques collectifs. La persona du médecin actuel provient ainsi des premiers rôles de medecine-man ou de sorcier au sein des tribus primitives. Même si les attributs, la mise en forme de l'action et de la communication qui sous-tendent le rôle de médecin sont différenciés selon les époques, le rôle primordial en reste le même : la guérison. La persona du psychanalyste tout comme celle du neuro-chirurgien n'est donc qu'une évolution de la persona du medecine-man, mue, sous des attributs et des rituels différents, par ce même rôle fondamental de guérison. De même, selon les cultures, la même persona, bien que sous des formes radicalement différentes, traduit inmanquablement le même rôle, enfermant de ce fait la même abstraction archaïque. Le médecin chinois et le médecin occidental ne pratiquent pas la même médecine, ne possèdent pas les mêmes rituels, mais jouent pourtant des rôles identiques et bien spécifiques pour la collectivité.

Ce simple exemple nous autorise à remarquer qu'au fil du temps, de l'évolution des cultures et des croyances, les personae se transforment, se métamorphosent pour s'adapter au mieux aux nécessités du collectif, tout en gardant cependant une fonction archaïque identique. La persona n'est donc pas quelque chose de figé mais bien un concept vivant qui se métamorphose par la transformation et l'adaptation continues de ses rituels.

Jung insiste néanmoins sur le fait que cette construction sociale n'est pas choisie au hasard. Elle est motivée par le Soi, son individualité propre, laquelle met en place des processus inconscients directs ou indirects à même de permettre au Moi de l'individu de

choisir telle ou telle persona sur base de matériaux collectifs présents dans son entourage. Existe donc également derrière la persona la trace de l'individualité, une partie du Soi inconscient, qui tente de s'exprimer et de se réaliser au travers elle :

*« Mais il serait injuste de s'arrêter à ces constations sans reconnaître toute de suite que dans le choix de sa persona, et dans sa délimitation, telle que l'élit un sujet, réside déjà quelque chose d'individuel (...) Le Soi (...) est toujours présent et il n'a pas manqué de faire sentir son influence dans le choix réalisé, sinon de façon directe, au moins de façon indirecte. » (JUNG, 1964a, p. 85)*

En fait, tout au long du développement normal de l'individu<sup>34</sup>, le Moi passe par différentes identifications qui vont se modifier progressivement pour former, à l'âge adulte, une persona permettant une adaptation souple et variée à la réalité extérieure. Cette adaptation va trouver son fondement sur la communication entre le Moi et son environnement et les autres individus qui le constituent. Il ne peut cependant y avoir de communication sans reconnaissance de codes communs, d'aspects collectifs visibles ou invisibles mais reconnaissables par l'autre. La persona a pour fonction de jouer le médiateur entre le Moi et le monde extérieur. Sans ce masque, nous régressons dans une participation archaïque nous menant droit à l'isolement et à la psychose. La persona nous permet donc de nous adapter au monde extérieur en permettant au Moi d'échapper à cette participation qui l'empêcherait de se construire mais également en offrant *« la possibilité pour le sujet d'être présent tout en étant à distance, c'est-à-dire de communiquer. »* (HUMBERT, 1983, p. 59)

La *persona* constitue, dès lors, pour l'individu une interface entre le théâtre intérieur et le monde extérieur de la collectivité – interface à deux dimensions dont l'exploration lui permet de laisser émerger et de prendre conscience de la volonté du Soi, de ce « laisser advenir ».

En soi, elle constitue bel et bien un archétype, une potentialité héritée qui va s'activer très tôt chez l'enfant à des fins d'adaptation. En effet, d'après un auteur post-jungien, Erich Neumann (1905-1960), dans les premiers mois de son existence (depuis sa procréation jusqu'aux premiers mois de la vie extra-utérine) l'enfant participe à une *Relation Archaïque à la Mère* (NEUMANN, 1973), qui le voit totalement enfoui dans un royaume où la mère représente pour lui à la fois le monde et le Soi. En termes jungiens,

---

<sup>34</sup> Nous indiquons par « normal » le fait que ce développement ne laisse pas apparaître de disfonctionnement psychique d'ordre pathologique.



l'enfant est alors dans une totale *participation mystique*, un fluide maternel psychique dans lequel tout est encore en suspension et à partir duquel les opposés, Moi et Soi, sujet et objet, individu et monde ne sont pas encore cristallisés. Le besoin éprouvé par l'enfant de préserver cette union duelle dans la Relation Archaïque est presque aussi fort que son instinct de conservation, vu la totale dépendance de son existence envers la mère. A partir de ce moment, son développement dépendra de la capacité de son Moi et de son Soi à se détacher de l'unité de la Relation Archaïque. Ce détachement à cette identité archaïque, cette émergence de la sphère maternelle pour entamer une réelle existence et reconnaissance sociale, se fera par l'entremise d'une identification du Moi à la *persona* créée comme compromis entre les exigences du Soi et les normes socioculturelles dans lesquelles il baigne .

Cela étant, comme le souligne le psychanalyste italien Bruno Meroni (2005), la société dans laquelle évoluait Jung dans les années 1920 – période de conceptualisation de la *persona* – est sans nul doute extrêmement différente de l'époque contemporaine. Nous nous devons dès lors de regarder l'évolution de ce concept durant ce dernier siècle. Jung pensait que l'individu évoluait essentiellement entre deux sphères bien distinctes et séparées : la vie professionnelle et la vie privée. Mais notre société de consommation est devenue de plus en plus agressive, vraisemblablement et fondamentalement du fait de l'avènement du mythe de l'*Homo Aeconomicus*. Cet environnement nous pousse chaque jour à engendrer plus d'argent. Les machines sensées nous aider à travailler plus efficacement et à nous faire gagner du temps ont des durées de vie de plus en plus courtes, faisant de nous, en quelque sorte, leurs propres employés. Afin d'assumer le coût de l'évolution technologique, nous nous voyons dans l'obligation de transformer notre pouvoir magique, notre *persona*, en évaluation monétaire.

Le travail – sans conteste le facteur le plus important pour la mise en relation de l'individu avec la collectivité et la méthode la plus usuelle pour nous enrichir – influence ainsi de plus en plus la mise en scène de notre *persona*. Ce phénomène induit une certaine violence symbolique qui atténue la séparation entre vie privée et vie professionnelle. Chaque élément de notre vie quotidienne nous renvoie à l'obligation de nous insérer dans une relation monétaire avec notre environnement et, partant, à un rôle d'acteur économique dont nous devenons dépendants. La forte sollicitation,

aujourd'hui plus que jamais, de la persona par ce phénomène entretient une inévitable inflation des risques d'identification.

Si nous portons un regard sur la société d'aujourd'hui, nous remarquons en outre, même sans entrer dans des considérations sociologiques et psychologiques trop poussées, que l'individu jouit d'une part de liberté nettement plus importante qu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Cet accroissement de liberté a fait passer la *persona* d'élément d'une catégorie sociale à une fonction de rapport à l'individu. L'individu contemporain, grâce à plusieurs facteurs tels que l'évolution des technologies de l'information, les croisements culturels, se meut dans un environnement collectif moins rigide que celui d'il y a presque un siècle. Cette évolution lui permet ainsi de prendre plus de recul par rapport à son rôle, ce grâce à une relecture de lui-même sur base de valeurs collectives auxquelles il a plus facilement accès sous des formes différenciées, ledit recul permettant à l'individu de posséder davantage d'espace pour faire reconnaître ses caractéristiques individuelles au travers de son rôle. On remarque donc au fil du temps une sorte « *d'aplatissement de la persona* » (MERONI, 1988, p. 20) dans son caractère purement collectif.

Mais cet aplatissement ne se fait pas sans contrepartie. L'individu, qui hier pouvait encore passer d'une persona à une autre sans trop de difficultés, se trouve aujourd'hui oppressé par l'accroissement des exigences liées au monde du travail. L'évolution technologique et des savoirs engendre la nécessité d'une spécialisation technique de plus en plus accrue. Les impératifs économiques actuels imposent parallèlement de s'inscrire dans des structures organisationnelles qui obligent l'individu à développer, en dehors de sa spécificité, des tâches connexes, souvent parasites, envers lesquelles la société est aussi exigeante qu'envers sa fonction principale. Le chercheur scientifique désireux de poursuivre ses recherches devra ainsi s'intégrer dans une collectivité universitaire. Cette dernière exigera de lui, en plus de qualités pédagogiques et de recherches (qui seront évaluées) l'obligation de pratiquer des tâches administratives telles la comptabilité, la gestion d'une équipe, la recherche de nouveaux contrats – parfois même en dehors de sa spécialité scientifique – dans le seul but de subvenir à ses besoins économiques et d'assurer sa survivance. Il apparaît donc que la persona est soumise à un phénomène d'*allongement* issu d'une juxtaposition de tâches provenant d'autres personae, lequel s'ajoute à l'aplatissement évoqué supra. En d'autres termes, le collectif, s'il autorise l'individu à s'exprimer plus librement et le laisse exprimer cette

individualité dans la spécialité, exige en contrepartie la création d'une persona beaucoup plus étendue contenant des tâches de plus en plus diversifiées.

Ce que Jung soulignait déjà est finalement toujours d'actualité, à savoir l'obligation pour l'individu de choisir le cadre adéquat qui lui permettra de se construire et de s'adapter au mieux.

*« La société attend et se doit d'attendre de chaque individu qu'il assume et joue de façon aussi parfaite que possible le rôle qui lui est imparti. (...) La société exige cela comme une sorte de garantie et de sécurité. Que chacun demeure à sa place et se cantonne dans son domaine : celui-ci est cordonnier et cet autre, poète. Nul n'est venu d'être, à la fois, l'un et l'autre. Il ne semble d'ailleurs pas recommandable d'être les deux à la fois, car on devient vite suspect, cela devient inquiétant. Car un tel homme ne répond plus à la norme habituelle, il « diffère » des autres et excite la défiance. » (JUNG, 1964a, p. 154)*

C'est en effet un phénomène invariant propre à la persona qui veut que l'individu ne puisse évoluer au travers de plusieurs personae sans attiser la méfiance. Il est de fait difficile pour la plupart d'admettre la possibilité pour un quidam de développer plusieurs activités, parfois très diversifiées, à titre professionnel tout en respectant les tâches qui leur incombent. De telles personnes sont cataloguées de dilettantes, d'éparpillées ou encore de fumistes *« (...) car la société qui ne connaît que l'homme moyen, sait que celui-ci doit déjà se concentrer sur une seule occupation pour faire quelque chose de valable et de présentable, et que s'il s'éparpille sur deux, c'en est déjà en général, trop pour lui. » (JUNG, 1964a, pp. 154-155)*

Cette contrainte sociétale, cette exigence de conformisme stéréotypée, contribue évidemment à la création de personnalités artificielles et consacre régulièrement le sacrifice de l'individualité dans le but de la création d'un masque « labellisé ».

### **3. Autres processus de la psyché**

Les archétypes décrits ci-dessus ne déterminent en fait que des classes limites de comportement. Hormis dans les cas pathologiques d'inflation ou de possession (cf. supra), tout le monde ne se présente pas quotidiennement en permanence sous les aspects de l'Anima ou de l'Animus, du Fripon ou du Héros, du Vieux Sage ou de la Grande Mère. Nous pouvons passer régulièrement d'une figure à une autre, sous le mode de

l'identification ou de la projection, sans avoir véritablement la maîtrise de ces transitions. Si la possibilité de se rendre compte de ce type de manifestations permet, selon Jung, d'intégrer progressivement des éléments de la totalité psychique, encore faut-il pouvoir les comprendre dans le monde de la relation i.e. les contextualiser et ainsi déterminer leur sens et les enjeux psychologiques qu'elles sous-tendent pour l'individu ou la collectivité. L'analyse archétypique ne se limite pas au repérage et à la dénomination des représentations. Ce serait d'ailleurs sans doute la pire des choses, un tel type d'analyse amenant à la perte de toute rigueur scientifique. Non seulement nous passerions à côté de la valeur et du sens de la manifestation archétypique – ce qui est en soi le centre d'intérêt de notre étude – mais le désir de faire absolument entrer une manifestation dans une catégorie archétypique nous obligerait en outre parfois à « forcer le trait ». Il ne suffit pas à une femme d'apparaître dans un conte pour nécessairement représenter l'Anima; quant au Héros, il n'est pas toujours le Moi ni le loup une manifestation du Fripon. L'analyse archétypique consiste avant tout à se rappeler quel est le sens de la manifestation archétypique. Jung estime que le but des archétypes est d'amener l'individu à prendre conscience de sa totalité psychique. Inévitablement liés au processus d'individuation, ils se manifestent sous le mode de la *compensation*. Certes, le fait que leur énergie propre – évidemment également présente dans leur manifestation, les symboles – leur permet d'envahir un Moi trop faible pour les intégrer peut leur conférer un effet négatif sur un individu – et donc sur la collectivité – ainsi détourné du chemin de l'individuation. De pareils cas se manifestent par des états psychologiques d'inflation ou de possession tels que nous les avons décrits supra. Il s'agit là hélas parfois d'un devenir nécessaire et inévitable. C'est alors, en théorie<sup>35</sup>, le

---

<sup>35</sup> L'idée de la psychanalyse jungienne est en fait d'amener une méthodologie, selon Jung adaptée à la particularité occidentale, permettant à l'individu de se diriger vers l'individuation. Pour ce faire, il a fondé un centre d'études et de formations qui est devenu l'International Association for Analytic Psychology (<http://www.iaap.org>), qui veille à former des psychanalystes cliniciens, éthiques et maîtrisant les outils méthodologiques. Au fil de l'évolution et de la diffusion de la pensée jungienne, cette association a accrédité toute une série de sociétés internationales qui assurent maintenant le même type d'enseignement dans de nombreux pays. Tout membre d'une de ces sociétés a donc été soumis à une formation complète en psychologie analytique, tant théorique que pratique, et obtenu la reconnaissance de ses pairs au bout de son cursus. De plus, grâce à cet ancrage international, chaque membre a accès à un réseau d'information lui permettant d'échanger avec d'autres praticiens, par exemple sur des études de cas, et de continuer ainsi de faire évoluer son savoir. En outre, cette appartenance lui permet de consulter d'autres analystes accrédités afin d'évoquer les problèmes psychiques que lui-même pourrait rencontrer dans certains cas. Il ne faut pas oublier que la psyché reste une inconnue pour tous, même pour le psychanalyste ! Cependant, dans certains pays, comme la Belgique, le titre de psychanalyste n'est pas protégé et n'importe quel quidam peut dès lors légalement s'autoproclamer analyste avec les dangers que cela pourrait entraîner pour la santé mentale des analysants – qui sont d'ailleurs plus souvent des

rôle de l'analyste d'aider l'analysant à prendre conscience du piège dans lequel il vient de tomber. Cela dit, tous les citoyens n'étant pas en analyse, ces phénomènes sont fréquents au sein des organisations.

Cette section nous verra particulièrement nous intéresser aux processus psychiques, autres que l'individuation, à l'œuvre lors des manifestations archétypiques. Certains concepts comme « identification » et « projection » ont déjà été fréquemment mobilisés dans cet ouvrage, eux dont nous avons admis que le lecteur pouvait les appréhender sous leur sens commun, considérant ces mots comme relevant du *phénomène doxique*<sup>36</sup>. Nous nous proposons maintenant d'étendre et d'affiner ces conceptions en les rapportant au cadre théorique de la psychologie analytique de Carl Gustav Jung.

### 3.1. La compensation

La *compensation* est un concept que Jung emprunta à Alfred Adler<sup>37</sup>, lequel la voyait comme une fonction permettant de contrebalancer le sentiment d'infériorité chez l'homme (ADLER, 1966). Jung reprit cette notion dans un cadre plus général en la définissant, sur base d'observations empiriques, comme « *une équilibration fonctionnelle, une sorte d'autorégulation de tout l'appareil psychique* » (JUNG, 1993, pp. 417-418).

Cette autorégulation est inconsciente et inévitable, permettant ainsi à l'inconscient de se manifester au conscient; Jung lui attribue comme finalité de soutenir le processus d'individuation. La conscience étant unilatéralement sélective en rejetant tout ce qui ne l'intéresse pas pour son fonctionnement et l'adaptation de l'individu au monde ambiant, les contenus exclus continuent à mener leur propre existence dans l'inconscient. Leur existence en elle-même est déjà un contrepoids à l'activité consciente. Plus cette dernière abondera dans son unilatéralité, plus grande sera la tension entre les opposés. Dès qu'elle devient trop importante, les contenus inconscients vont se manifester à la conscience sous la forme de rêve, d'images spontanées, de lapsus, de symboles, etc., afin

---

analysés – et parfois même de cet « apprenti analyste ». Ceci justifie à nos yeux l'emploi de la locution « en théorie » lorsque nous nous exprimons sur le rôle de l'analyste.

<sup>36</sup> « La *doxa* est l'ensemble – plus ou moins homogène – d'opinions confuses, de préjugés populaires, de présuppositions généralement admises et évaluées positivement ou négativement, sur lesquelles se fonde toute forme de communication. » (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Doxa>).

<sup>37</sup> Alfred Adler (1870–1937), psychiatre autrichien, ancien disciple de Freud, élaborait la théorie de la *psychologie individuelle* basée sur le sentiment d'infériorité et la volonté de puissance de l'individu.

de révéler au sujet le contraste existant entre conscient et inconscient. La compensation est donc à considérer comme une fonction contrastante, perturbée, chez le névrosé, du fait de l'intensité du contraste entre inconscient et conscient. Le rôle de l'analyste sera précisément d'aider l'analysant à prendre en considération ces contenus inconscients pour lui permettre de rétablir le cours normal de la compensation. (JUNG, 1993, pp. 418-419)

Comme le soulignait Elie Humbert<sup>38</sup>, le terme français de compensation connote un rapport au manque alors que le vocable allemand réfère quant à lui au mécanisme de régulation, comparable par exemple à celui d'une horloge. Chez Jung, la compensation vise donc à corriger un mode de fonctionnement conscient et non un manque. Ceci écarte explicitement l'idée de complémentarité, positionnant ainsi l'intervention compensatoire de l'inconscient comme la base de la dynamique du changement et implique que la compensation ne vise pas à l'annihilation des tensions mais plutôt à un fonctionnement plus large des dynamismes inconscients (HUMBERT, 1983, pp. 36-37), permettant aux contenus inconscients de se mettre en scène face à la conscience et de dépasser ainsi leur cadre de vie encore inconnu dans l'univers inconscient.

Jung voit ainsi dans les rêves autant de manifestations de ce processus de compensation en ce qu'ils essaient de « *rétablir notre équilibre psychologique à l'aide d'un matériel onirique qui, d'une façon subtile, reconstitue l'équilibre total de notre psychisme.* » Par exemple, « *ceux qui manquent de réalisme ou qui ont une trop bonne opinion d'eux-mêmes, ou qui font des projets grandioses sans rapport avec leurs capacités réelles, rêvent qu'ils volent ou qu'ils tombent.* » (JUNG, 1964, p. 49). Ce genre d'exemple nous révèle parfaitement la non-opposition systématique de la représentation amenée par la compensation et de la symbolisation de la vie consciente. Ainsi, dans le cas de cet individu irréaliste, l'image du rêve l'illustrant en train de voler intervient pour lui rappeler que, dans sa vie diurne, il plane au-dessus de la réalité. L'image inverse où il serait en train de tomber lui rappellerait tout aussi bien cet état de conscience mais ajouterait peut-être l'idée de l'imminence du retour sur terre<sup>39</sup>. Tout au long de son

---

<sup>38</sup> Elie G. Humbert (1925 – 1990) a été président de la Société Française de Psychologie Analytique et rédacteur en chef des Cahiers de Psychologie Jungienne. Il est considéré comme l'un des plus grands spécialistes de la pensée de C.G. Jung avec qui il a travaillé.

<sup>39</sup> Il est toujours bon de rappeler ici que l'inverse n'est pas toujours vrai. Ce n'est pas parce que l'individu rêve qu'il vole, qu'il est nécessairement dans une attitude consciente irréaliste.

œuvre, Jung ne cessera d'insister sur l'importance de l'observation de ces mécanismes de compensation permettant, selon lui, la mise en lumière des dangers et des dérives potentielles de l'attitude consciente. La compensation constitue en soi l'impulsion de départ qui va amener d'autres processus psychiques à s'activer. Nous en présentons maintenant les principaux. La compensation constitue en soi l'impulsion de départ initiatrice de l'activation d'autres processus psychiques, dont nous présentons maintenant les principaux.

### 3.2. L'identification

*L'identification*, chez Jung, est « le fait, pour le sujet, de s'aliéner au profit de l'objet qu'il prend, en quelque sorte, comme déguisement » (JUNG, 1993, p. 430). Le Moi du sujet va inconsciemment revêtir les caractéristiques d'un objet intérieur ou extérieur à l'individu – personne ou chose (ex : mouvement intellectuel, objet matériel, animal etc.)

Pour comprendre le mécanisme de l'identification, on peut, dans un premier temps, le comparer à celui de l'imitation. L'identification est en quelque sorte une imitation inconsciente, alors que l'imitation est « *une copie consciente* » (JUNG, 1993, p. 431). L'imitation est un mécanisme important et utile à la personnalité en voie de développement tant qu'elle n'entrave pas la constitution d'« *une méthode individuelle appropriée* » (ibidem). L'enfant est ainsi amené à imiter les gestes de son père ou de sa mère lorsqu'il fait l'expérience de ses premières actions sous le mode de l'autonomie (par exemple : se servir de la télévision, du magnétoscope, de ses jouets). L'imitation permet d'atteindre un résultat rapide sans nécessairement exiger la compréhension du fondement de l'action. De même, l'identification peut être bénéfique à l'individu lorsque celui-ci ne s'est pas encore construit de méthode individuelle. Lorsqu'il est par exemple à la recherche de sens sur la société, d'une idéologie, il peut s'identifier à la pensée d'un philosophe, d'un mouvement d'intellectuels, d'un personnage charismatique etc. L'identification offre donc la possibilité de « surmonter quelque obstacle ou de résoudre quelque problème à la manière d'autrui » (JUNG, 1993, p431). Cependant, si le caractère conscient de l'imitation en montre rapidement les limites et, partant, offre facilement à l'individu l'opportunité de la surmonter lorsqu'elle devient un obstacle au développement, il en va autrement de l'identification, laquelle peut sournoisement revêtir un caractère pathogène. Celui-ci intervient au moment où l'individu néglige de

développer une possibilité individuelle apparue, la séparation d'avec son ancien mode de relation au monde s'avérant trop difficile. L'identification devient alors un obstacle qu'il est important de surmonter.

Prenons l'exemple du deuil, où il arrive fréquemment que l'individu s'identifie à l'objet perdu. La raison en est que l'individu, qui avait projeté par compensation des contenus inconscients sur cet objet, va « vivre » comme ce dernier, définitivement disparu, en s'y identifiant, faute de trouver un d'objet de substitution équivalent. L'on voit ainsi régulièrement des membres de la famille du défunt répéter inconsciemment des gestes, des paroles, des routines, des habitudes propres à la personne décédée. Ce mode d'identification revêt un caractère bénéfique en ce qu'il permet à l'individu, à son insu, de laisser vivre ces contenus projetés et d'ainsi continuer la compensation. Mais, en fonction de la charge affective des contenus projetés, sa prolongation empêchera le développement de la personnalité individuelle et donc son évolution et son adaptation aux contraintes de la vie extérieure en substituant la névrose à ses dispositions originelles.

### **3.3. Projection et introjection**

*La projection représente « un phénomène de dissimulation : un contenu est aliéné du sujet et, en quelque sorte, incarné par l'objet ».* (JUNG, 1993, p. 460) L'individu peut tout aussi bien projeter un contenu à caractère positif ou négatif.

Elle constitue, pour Jung, un moyen de communication entre le Moi et l'inconscient par le transfert d'un contenu subjectif dans un objet. Ce processus permet au Moi d'observer les contenus de l'inconscient projetés sur un élément de l'environnement extérieur à l'individu.

La projection suppose une identité archaïque entre l'objet et le sujet et n'apparaît que lorsqu'il y a nécessité de séparer l'identité de l'objet. Par identité, il faut entendre un phénomène inconscient qui relève d'une équivalence psychologique entre deux objets. Elle constitue en soi le fondement même de la participation mystique, ce qui l'érige en processus inconscient. Selon Jung, la projection va se produire lorsque l'identité devient gênante, ou en d'autres termes lors d'un refus de ce principe d'équivalence, l'absence du contenu projeté gênant l'adaptation et rendant désirable son retour au sujet. « À partir



*de ce moment, l'identité jusque-là partielle, prend le caractère de projection. Cette expression désigne donc un état d'identité perceptible et, par conséquent, accessible à la critique du sujet lui-même ou d'autrui.* » (JUNG, 1993, p. 461) Derrière la projection se cache donc la volonté de différencier l'objet du sujet.

Il est ainsi fréquent de voir un individu projeter des contenus de l'Ombre sur autrui, usant en cela d'une projection consistant en une défense du Moi, lequel attribue à quelqu'un d'autre ses propres conflits intérieurs. Elle permet également de nous débarrasser de tout ce qui nous est intolérable, par exemple en attribuant à un autre individu des caractéristiques telles que la paresse, la désorganisation, etc... Mais un regard plus affûté nous permet de finalement n'y voir qu'un ensemble de traits jugés négatifs, caractéristiques propres de notre personnalité que nous sommes incapables d'assumer et dont nous cherchons ainsi à nous débarrasser. Nous pouvons également projeter des aspects de notre personnalité que nous jugeons positifs, ceci afin de les protéger des aspects plus destructeurs de notre personnalité, ou encore des attributs dont elle est dépourvue mais auxquels nous aspirons. Nous attribuerons par exemple des qualités de sagesse, relevant de l'archétype du Vieux Sage, à un individu de notre entourage. Le fait de pouvoir les reconnaître implique nécessairement que nous les possédions inconsciemment mais en raison de l'impossibilité, pour diverses raisons, de les développer pour l'instant, nous les projetons sur autrui par compensation.

Si la projection est un acte de dissimulation, l'*introjection* constitue par contre un acte d'assimilation. « *L'introjection est en quelque sorte un processus de dilatation* » (JUNG, 1993, p. 453) et donc une inversion de la projection. Elle amène à une extension du cercle des intérêts subjectifs de l'individu par assimilation de l'objet au sujet. Elle peut amener à l'adaptation de l'individu. Dans ce cas, on parle d'introjection active, ce que Jung nomme *Einfühlung*, terme traduisible par « intropathie ». Elle permet ainsi de découvrir non seulement l'autre mais aussi soi-même au travers des caractéristiques de cet autrui. Lorsque, par exemple, nous rencontrons une personne de bonne humeur, l'oubli de la sensation d'altérité peut nous permettre de nous retrouver nous-mêmes dans cet état. Notons cependant que l'introjection exige évidemment l'existence d'une projection préalable. Je ne peux repérer la bonne humeur de l'autre sans avoir pu la reconnaître et dès lors la projeter sur lui. L'introjection, qui relève d'une fusion de l'objet dans le sujet, doit être nettement distinguée de l'identification, laquelle relève pour sa

part d'un processus de dissimilation et donc de la fusion du sujet dans l'objet. L'identification revient à « vivre comme » alors que l'introjection consiste à « vivre avec » l'objet.

### 3.4. Le transfert

Il est difficile de traiter de la psychanalyse sans évoquer la notion de transfert. S'il y a en effet un point sur lequel tous les psychanalystes s'entendent et ce, quelle que soit l'école dont ils se revendiquent, c'est précisément l'importance du phénomène transférentiel dans le cadre de la cure analytique. Jung inscrit d'ailleurs clairement sa conception du transfert dans un prolongement naturel des repères freudiens sur le sujet.

*« La haute signification que Freud accordait au phénomène du transfert m'apparut clairement lors de notre première rencontre, en 1907. Après un entretien de plusieurs heures, il y eut une pause. Soudain il me demande tout à trac : "Et que pensez-vous du transfert ?" Je lui répondis avec la plus profonde conviction que c'était l'alpha et l'oméga de la méthode analytique. A quoi il me répondit : "Alors vous avez compris l'essentiel." » (JUNG, 1980 p. 25)*

Dans la cure analytique, le *transfert* est un lien qui va s'établir entre un patient et son analyste, consistant en un déplacement, une projection sur la figure de l'analyste de contenus psychiques ayant pris forme dans la relation du patient avec son entourage et dont l'activation remonte à l'enfance. Ces contenus – ensemble de fantasmes infantiles et archaïques à l'encontre des membres de la famille – emprisonnent l'analysant par le biais d'une fascination positive et/ou négative attachée à ces figures familiales. S'ils sont chargés d'une connotation érotique inconsciente, ils s'exprimeront consciemment par des sentiments tendres et affectueux envers l'analyste, constituant ainsi un transfert dit *positif*. Le transfert *négatif* se traduira quant à lui plutôt par l'émergence d'agressivité ou de méfiance à l'encontre de l'analyste.

Il importe d'emblée positionner le transfert comme un phénomène non pas limité à la sphère de la cure analytique, mais naturel et d'ailleurs fréquent dans la thématique de la relation, celle-ci fût-elle professionnelle, hiérarchique, familiale, amoureuse etc.

*« Le transfert est un phénomène naturel en soi, qui ne se produit nullement dans le seul cabinet médical, mais que l'on observe*

*partout et qui peut donner lieu aux pires sottises, comme toutes les projections qui ne sont pas reconnues. » (JUNG, 1980, p. 78)*

La différence entre le transfert de la cure analytique et le transfert « quotidien » tient dans le fait que le premier se situe dans un cadre nettement délimité par la capacité de l'analyste à ne pas répondre à la projection de l'analysant – pour autant, bien sûr, que la formation de ce dernier lui permette d'avoir conscience du tissu de sa relation aux autres. Il lui incombe en effet de cadrer cette projection dont il présentera les contenus à la conscience pour favoriser l'intégration de la personnalité du patient dans l'intimité duquel il s'immergera nécessairement. A la relation courtoise, conventionnelle des premières séances succèdera conséquemment une « familiarisation » inconsciente de l'analyste par l'analysant (JUNG, 1980, p. 78).

Pour Jung, ce lien, cette combinaison, ne peut laisser l'analyste indifférent, celui-ci endossant une partie de la souffrance du patient par le simple fait de la nature de ces contenus, archaïque et représentative d'une manifestation de l'inconscient collectif. Tout comme Freud, Jung voit dans le transfert une « véritable école de souffrance » qui conduit le psychanalyste dans une position délicate et inévitablement dangereuse. Pour illustrer ces tourments menaçants, Jung énonce plusieurs exemples où les déséquilibres psychiques des patients peuvent, par contagion, déborder un analyste fragilisé par une prédisposition latente :

*« Ces effets du transfert sur le médecin ou l'infirmière peuvent parfois aller très loin. Je sais même des cas où, dans des cas-limites schizophréniques, le médecin a « pris sur lui » de courts intervalles psychotiques, le malade jouissant alors parfois, précisément à ce moment-là, d'une santé particulièrement bonne. J'ai même observé un cas de paranoïa induite chez un médecin qui avait eu en analyse une patiente atteinte, au départ, d'un délire de persécution latent. » (JUNG, 1980, p. 24)*

Selon lui, cette contagion tient d'une part au fait que l'analyste n'échappe ni à la compensation ni à l'individuation et d'autre part à la possibilité, pour les contenus actifs projetés par le patient, d'induire, selon leur intensité, leur activation chez le psychanalyste et, partant, la création d'une relation inconsciente entre les deux protagonistes. Ce phénomène est appelé le *contre-transfert*.

*« En assumant avec une compréhension cordiale la détresse psychique du malade, le médecin s'expose à la pression des contenus inconscients et à leur action inductrice (...) Du fait que le patient apporte un contenu activé de l'inconscient au médecin, le matériau*

*inconscient correspondant se trouve également constellé chez celui-ci, par un effet d'induction qui naît toujours plus ou moins de projections. Par là le médecin et le patient se trouvent tous deux dans une relation qui repose sur une commune inconscience.»*  
(JUNG, 1980, pp. 28-29)

Pour Jung, la relation transférentielle se joue avant tout au niveau de l'inconscient collectif. La conséquence de l'hypothèse qui verrait les individus inconscients de ces phénomènes projectifs et donc incapables d'amener leurs contenus à la conscience, peut consister en la mise en place de systèmes tels que décrits par Jaques (cf. Chapitre I) dans le cas des négociations à la Glacier Metal Company où les protagonistes se laissent emporter par leurs mécanismes défensifs érigés face à ces contenus archaïques. Cependant, comme expliqué supra, ce qui différencie la relation naturelle entre deux individus de celle qui s'institue dans la cure analytique tient à la vigilance de l'analyste, laquelle doit lui permettre d'amener à la conscience les contenus constellés, faisant ainsi de lui à la fois le miroir et le partenaire de l'analysant. Mais là où Freud et Jung divergent, c'est sur l'importance à accorder au phénomène contre-transférentiel lors de la thérapie. Chez Freud, le contre-transfert ne doit pas être évoqué, l'analyste devant rester distant de l'analysant dont il ne doit pas révéler l'impact de la projection de ses contenus psychiques sur lui-même. Jung juge par contre ce genre d'attitude apotropaïque, délaissant l'essentiel, et comme une erreur le fait de ne pas laisser parler le contre-transfert. Il va même jusqu'à stigmatiser l'orthodoxie freudienne vis-à-vis du contre-transfert en tant que véritable phénomène de résistance à la résolution de la situation transférentielle. Le médecin se retrancherait derrière une persona i.e. via une identification à un rôle imaginé par l'analysant, le parant d'une figure d'autorité nantie d'un savoir, d'une pré-connaissance du jeu à l'œuvre dans le transfert. Mais ce n'est précisément pas le cas, même si le fait même qu'il y ait cure analytique suppose la projection préalable par l'analysant sur l'analyste d'un savoir susceptible de lui être utile pour la résolution de ses problèmes – ce qui en soi constitue déjà un transfert. « *Ce n'est plus le diplôme médical, mais la qualité humaine qui devient décisive* » (JUNG, 1993c, p. 59). Lors du transfert, l'analyste comme l'analysant sont tous deux face à une inconnue commune, qu'il est impossible de connaître a priori. C'est là tout l'enjeu – et, d'une certaine manière, l'aspect postmoderniste – de l'analyse jungienne, laquelle vise progressivement à montrer à l'analysant que le seul savoir utile à la thérapie que possède réellement l'analyste consiste en sa capacité à reconnaître ces contenus

constellés – capacité qu’il a acquise par sa propre rencontre avec l’inconscient – et à les amener à la conscience.

*« Si je veux traiter psychologiquement quelqu’un, je dois abandonner, pour le meilleur et pour le pire, toute prétention à un savoir supérieur, toute autorité et tout désir d’exercer une influence. Je dois entrer dans une dialectique qui consiste à comparer ce que nous avons compris l’un et l’autre.*

*(...) De cette façon, son système psychique embraille sur le mien et agit sur lui; ma réaction est alors la seule chose que je puisse légitimement, en tant qu’individu, confronter avec mon patient ».*  
(Jung cité in (HUMBERT, 1980, p. 79))

C’est l’être-même de l’analyste qui est requis, l’homme tout entier, dont on attend qu’il soit capable de s’abandonner tout en demeurant apte à cadrer et objectiver la confrontation avec des contenus qui, sans lui, échapperaient à la conscience de l’analysant.

## **4. Discussion, limites et perspectives**

Avant d’exposer concrètement l’intérêt de l’utilisation de la psychologie analytique comme outil théorique pour l’objet de notre étude, il nous semble essentiel d’entamer ici une discussion sur les concepts d’individuation et d’archétype du Soi.

### **4.1. Sur le Soi et l’individuation**

Jung présuppose l’existence d’une totalité psychique, le Soi, organisatrice de l’ensemble de la psyché. Cette entité use du processus d’individuation pour amener le Moi sur le chemin de l’intégration des contenus de l’inconscient – parcours obligé pour voir l’individu devenir un être total i.e. réaliser ce Soi. En d’autres termes, Jung confère aux manifestations de l’inconscient auxquelles un individu peut être confronté non seulement le sens que celui-ci peut leur trouver afin de mieux s’adapter à son environnement, mais également une finalité, située au-delà et prédéterminée – sens cette fois véritablement ultime, à savoir la réalisation de soi-même en tant qu’être total et collectif. Mais, ainsi que précisé par Jung lors de sa définition des archétypes, leur nature transcendante rend impossible une définition objective d’un Soi demeuré inconnaissable pour la conscience. Il voit au sein de tout symbole l’indéniable trace du

Soi, lequel se manifeste par des symboliques circulaires et des éléments de quaternité. Les Mandalas lui apparaissent ainsi représenter cette totalité et ce chemin de l'individuation. L'introduction de cet archétype – sorte d'image de Dieu dans l'âme – nous fait clairement sentir le glissement de Jung du domaine de la psychanalyse vers celui de la philosophie. Il en est évidemment conscient, définissant lui-même ce concept comme un concept-limite, un postulat, une hypothèse invérifiable autrement que par l'expérience personnelle :

*« C'est un fait que je définis le « soi » comme étant la totalité de la psyché consciente et inconsciente. Toutefois, cette totalité dépasse notre vision; c'est véritablement un lapis invisibilitatis car, dans la mesure où quelque chose d'inconscient existe, il n'est pas assignable; son existence n'est qu'un pur postulat et on ne peut absolument rien affirmer en ce qui concerne ses contenus possibles. La totalité n'est empirique que dans ses parties et seulement dans la mesure où celles-ci sont des contenus de la conscience, cependant, en tant que totalité, elle transcende nécessairement la conscience. En conséquence, le « soi » n'est qu'un concept limite, au même titre que celui de « chose en soi » (Ding and sich) chez Kant. C'est, il est vrai, une idée qui devient sans cesse plus claire avec l'expérience – comme le montrent les rêves – sans perdre pour autant quoi que ce soit de sa transcendance. Comme nous sommes dans l'impossibilité de connaître les limites de ce que nous ignorons, nous ne sommes pas en mesure de fixer les limites du soi. » (JUNG, 2004, pp. 238-239)*

L'individuation, tout comme le Soi, renvoie donc, selon nous, au domaine de la croyance. Nous savons ne pas avoir le droit d'imposer au lecteur la croyance en l'existence d'une totalité accessible par un chemin qui muerait l'homme en un surhomme nietzschéen et amènerait la parfaite harmonie entre l'humanité et le monde ambiant. Cette idée, à la base du mouvement New Age et de ses tristement connues dérives sectaires, relègue d'ailleurs parfois les écrits jungiens dans le ghetto « ésotérique » des librairies. Nous ne nions certes pas que toute imprudence favoriserait effectivement l'amalgame avec le mysticisme et permettrait de décrédibiliser la théorie jungienne avec une facilité enfantine. Nous sommes de même conscients que la virulence contemporaine des sceptiques –sans même parler des détracteurs de la psychanalyse– se gausserait d'une simple citation de Jung et d'une adhésion aux dires suivants :

*« quel que soit l'exemple choisi, aucun ne saurait convaincre le lecteur, comme a été frappé, bouleversé et convaincu l'individu pour lequel cela a constitué une expérience vivante, vibrante et frémissante, intense et percutante. Tout à fait probante est seulement l'expérience vécue; et nous sommes réduits à croire celui*

*qui en a été le théâtre, par analogie avec ce dont nous avons nous-mêmes fait l'expérience. En face d'un sceptique irréductible et en désespoir de cause, si toutes les autres possibilités de compréhension ont fait faillite, il n'en demeurera pas moins un suprême argument : le résultat final du processus, à savoir la transformation aisément constatable de la personnalité. » (JUNG, 1964a, pp. 220-221)*

Le fait est – nous le reconnaissons d'ailleurs volontiers – que cette transformation de la personnalité évoquée par Jung peut se retrouver dans toute autre forme de thérapie, fût-elle chimique ou basée sur la catharsis, que dans un traitement jungien.

On nous assènera notre impuissance à nous opposer à cette croyance. Soit... mais qu'importe! La seule et unique vérité est que nous nous trouvons ici en face d'un faux problème, ainsi que pourrait l'être, dans n'importe quel procès, une question préjudicielle non relevante! Nous estimons en effet que la pertinence de notre propos ne serait en rien affectée par l'adhésion à une attitude « athéiste » face à l'archétype du Soi et au processus d'individuation. Certes, ceci suppose évidemment l'acceptation de l'idée d'inconscient collectif – concept basé sur des observations empiriques desquelles est issue par abstraction la notion d'archétype en tant que catégorie comportementale universelle. Le caractère d'ordre métaphysique des manifestations de l'inconscient importe peu, l'essentiel étant leur fait phénoménologique exercé via un processus compensatoire. Lorsque la conscience est dans une attitude unilatérale, et donc complexuelle, ou dans l'incapacité de fonctionner correctement, l'inconscient va porter à son attention une série de contenus psychiques parés d'une forme symbolique. Ces symboles recèlent la trace d'une manifestation archétypique. Identifiables par tous, consciemment ou inconsciemment, ils sont, de ce fait même, susceptibles d'engendrer en retour les mêmes processus d'identification, d'inflation, de possession, de projection, d'introjection ou de transfert, lesquels étaient à la base de leur manifestation.

En conclusion, même amputée de ses concepts de Soi et d'individuation, la psychologie analytique de Carl Gustav Jung demeure ainsi pleinement à nos yeux un cadre théorique parfaitement opérationnel pour l'appréhension du symbolisme organisationnel. Nous ajouterons même que les arguments invoqués contre elle, soi-disant dirimants, se révélant *in fine* dénués de toute pertinence fondamentale, permettent paradoxalement de nous rendre d'autant plus conscients et assurés de sa propre pertinence à elle.

## 4.2. Un autre regard...

Nous avons déjà mentionné notre volonté de distanciation envers les guerres d'écoles, persuadés que les différentes orthodoxies analytiques, dans le regard qu'elles portent sur des phénomènes humains, loin d'être contradictoires, s'avèrent au contraire très souvent complémentaires voire supplémentaires. Toutes les écoles, au-delà de leurs différentes méthodologies dans la pratique thérapeutique, tendent en effet, avec une cohérence qui leur est propre, vers une compréhension de l'inconscient. Les théories psychanalytiques tentent de former une science du particulier; quels que soient le cas étudié et le modèle théorique choisi, chaque analyste doit dès lors être en mesure d'accompagner, sans a priori, le patient sur le chemin unique – à l'image de la singularité individuelle – de la résolution de ses difficultés, aussi graves fussent-elles. Cet accompagnement thérapeutique exige en outre de le voir capable de redéfinir les cadres théoriques présumés, les critiquer, les améliorer ou encore les enrichir au départ de ses observations. Selon nous, l'analyste, pour lequel ces considérations théoriques ne doivent en aucun cas apparaître comme des vérités absolues, doit les considérer en tant que cadres de compréhension lui permettant de se repérer dans les limbes de l'inconscient – cadres incomplets et approximatifs qui doivent s'affiner dans la rencontre avec l'Autre du fait de leurs renaissances à chaque analyse. Par conséquent, chaque cadre théorique doit être en mesure de fournir une compréhension, même spéculative<sup>40</sup>, en accord avec ses présupposés et des résultats obtenus lors de la mobilisation d'autres cadres sur des études de cas, ne serait-ce qu'à des fins de validité. Les regards, même différents, doivent se confronter et se conformer à l'unique résultat valide que seul l'objet d'étude pourra attester in fine : le sens. Le reste n'est que spéculation visant à la simple élaboration d'un modèle théorique d'orientation, abstrait et dont la validité externe ne pourra jamais être atteinte puisqu'il ne s'applique qu'au cas particulier. Le regard que nous posons lorsque nous mobilisons ce champ théorique pour notre étude nous fait quant à nous considérer la psychologie analytique à l'image d'une jurisprudence sans cesse évolutive.

Cela étant, quel regard porte la théorie archétypique de Jung sur les travaux de Freud, Klein, Bion et Jaques exposés dans le chapitre précédent? Nous avons déjà montré dans la section 3.4. ci-dessus comment les relations transférentielles pouvaient amener aux

---

<sup>40</sup> Dans ce cas, elle devra tôt ou tard faire l'objet d'une confrontation avec la clinique analytique.



systèmes relationnels évoqués par Jaques lors de la période de négociation à la Glacier Metal Company. Mais la psychologie analytique est-elle à même d'appréhender les théories du lien social de Freud, les hypothèses de bases de Bion, l'émergence de bouc émissaire et les positions schizoïde-paranoïde et dépressives de Mélanie Klein – positions qui sont à la base des considérations analytiques de Bion et Jaques ? Nous nous proposons, en répondant ici à ces questions, de légitimer notre approche au regard de celles évoquées dans le chapitre précédent.

#### 4.2.1 Quant au complexe d'Œdipe et au leadership

Nous savons que les avancées de Freud sur le lien social reposent essentiellement sur le complexe d'Œdipe et les mécanismes d'identification. Du fait de la similitude entre les conceptions jungienne et freudienne de l'identification, la discussion se limitera au devenir du complexe d'Œdipe dans le cadre de la psychologie analytique. En tant qu'entité autonome de la psyché, il est logiquement considéré par Jung comme un archétype, ni plus ni moins. Voici un extrait d'une interview qu'il accorda à Richard Evans :

*« C'est justement ce que j'appelle un archétype. C'est le premier archétype que Freud ait découvert, le premier et le seul. Il pensait que c'était là l'Archétype. Naturellement, il y a beaucoup d'autres archétypes. (...) »*

*Pour Freud, l'inceste avait une telle importance qu'il choisit le terme de « complexe » d'Œdipe parce que c'était un exemple particulièrement remarquable de complexe d'inceste. (...) Il a donné ce nom à une conduite archétypique : la relation de l'homme à sa mère. Il concerne aussi la relation à sa fille, car ce qu'il était pour sa mère, il le sera aussi pour sa fille. On peut prendre les choses sous l'un ou l'autre aspect. (...) »*

*C'est seulement un type de comportement parmi beaucoup d'autres. L'Œdipe est un excellent exemple de comportement archétypique. Il y a toujours une situation complexe. Il y a la mère, il y a le père, il y a le fils. C'est toute une histoire qui est développée dans cette situation. C'est un archétype. » (EVANS, 2002, pp. 24-25)*

Aucune contradiction n'apparaît dès lors entre les idées freudiennes relatives au lien social et la théorie archétypique, ce d'autant moins que Jung émet les mêmes réserves sur la prédominance de l'Œdipe et la prévalence du sacrifice œdipien sous la forme père-fils telles qu'évoquées dans la section 1.3. du Chapitre I.

*« (...) (Le complexe d'Œdipe) est la forme masculine du complexe et il y a aussi une forme féminine du complexe d'inceste qui pour Freud n'est pas un Œdipe. Est-ce quelque chose d'autre ?(...) »*

*Si le modèle œdipien était réellement prédominant, nous serions envahis par l'inceste depuis un demi-million d'années au moins.*

*Mais il y a une compensation. Dans toutes les civilisations primitives nous trouvons une réglementation du mariage : la loi de l'exogamie. (...)*

*Vous ne seriez pas empêché de faire quelque chose si une loi ne vous l'interdisait. Personne n'est empêché par lui-même. » (EVANS, 2002, pp. 25-28)*

Jung ne partage par contre pas l'idée freudienne selon laquelle la collectivité se crée au départ de la volonté d'un leader, voyant dans le leadership un phénomène essentiellement collectif – opinion également évoquée, mais seulement vingt ans plus tard, par Bion et Jaques. En 1933, Jung énonçait en effet dans *Dialectique du moi et de l'inconscient* :

*« [...] l'attribution d'un prestige est toujours un produit collectif de compromis supposant toujours l'existence d'un sujet qui le recherche et la présence d'un public en quête d'un être auquel il puisse conférer ce prestige. Cette concomitance étant indispensable, il serait erroné de croire que c'est par seul appétit de puissance qu'un homme recherche ce genre de suprématie : il s'agit d'une affaire essentiellement collective. La société, éprouvant dans son ensemble le besoin de posséder une incarnation de la puissance magique, utilise pour véhicule l'appétit de pouvoir d'un homme et le désir de soumission des masses, créant ainsi la possibilité du prestige personnel. » (JUNG, 1964a, p. 70)*

En d'autres termes, à l'instar de Bion pour qui le leader émanera du groupe via son intégration à l'hypothèse de base, Jung voit dans ce même leader l'objet de projection de figures archétypiques auxquelles il va s'identifier, leurs contenus étant également activés chez lui. Nous pouvons ainsi imaginer que dans les cadres respectifs des hypothèses d'attaque-fuite de Bion ou de dépendance, le groupe de base projetterait respectivement sur le leader, dans le premier cas une forme de l'archétype du Héros, et dans le second la figure du Vieux Sage ou de la Grande-Mère capables de protéger et de guider la collectivité; l'hypothèse de couplage débouchera quant à elle sur une projection opérée sur un couple de leaders – Animus, Anima –, sous-tendue par le désir de l'enfantement d'un Messie, d'un nouvel Héros incarné par un « enfant divin ».

#### 4.2.2. Quant au bouc émissaire

Qu'advient-il maintenant de la figure du bouc émissaire telle que décrite par Jaques ? Bien que Jung ne l'ait pas réellement étudiée, nous pouvons aisément la considérer comme liée à l'archétype de l'Ombre et le résultat d'un phénomène essentiellement collectif. Les travaux de René Girard (GIRARD, 1982), nous permettent même de conclure que le bouc émissaire constitue en soi un archétype à part entière, l'auteur démontrant en effet l'universalité de ce schéma dont on retrouve trace dans toutes les sociétés et tous les mythes (GIRARD, 1982, p. 38). D'après Gemmil (GEMMIL 1989), l'ensemble des caractéristiques jugées négatives par les membres d'un groupe incapables de les assumer comme étant une part de leur personnalité, vont être projetées sur un autre membre de ce groupe – projection de nature collective dont le réceptacle sera la figure du bouc émissaire auquel elle imposera d'assumer la part d'Ombre collective, dont elle diminuera ainsi l'impact anxiogène sur le groupe. Cette action entraînera dans le chef des membres de la collectivité une modification de leur perception non seulement du bouc émissaire, mais également d'eux-mêmes et de leur propre comportement. Le bouc émissaire sera d'autant plus un être en souffrance qu'il devra à la fois gérer ses propres émotions et les émotions refoulées des autres membres du groupe, projetées sur sa personne. Son choix, loin d'être anodin ou arbitraire, doit au contraire, ainsi que le précise René Girard, se porter sur un individu possédant des signes de sélection victimaires (i.e. lui conférant une quelconque affinité avec l'Ombre). A titre exemplatif, il s'agit certes d'un cas extrême, si les membres d'une organisation, soumis à des exigences d'efficacité très fortes, n'ont pas atteint leurs objectifs (rencontre avec l'Ombre), une seule erreur de l'un d'entre-eux, même due à la maladresse, mais source d'une perte de productivité, suffira pour faire de son auteur le bouc émissaire responsable de la situation générale du groupe. Il est à noter que, tout comme le leader accepte son rôle parce qu'il estime posséder les attributs nécessaires pour le supporter, le bouc émissaire ne va pas rejeter ce rôle de victime. Il semble en effet qu'il s'agit très souvent d'individus rendus plus conscients de leur faiblesse par leur attitude relativement transparente par rapport aux contenus inconscients que les autres vont projeter sur eux. Le bouc émissaire reconnaît en effet généralement ses faiblesses et assume souvent l'entière responsabilité de ses actes (GEMMIL, 1989). Cette figure relève donc d'un intérêt profond pour l'objet de notre étude, puisque supportant une manifestation de la part d'Ombre collective, que l'Organisation ne veut ni connaître ni

reconnaître, en ce qu'elle est symptomatique de la situation problématique dans laquelle elle se trouve et dont tout espoir d'un changement exige l'intégration.

#### **4.2.3. Quant aux positions schizoïde-paranoïde et dépressive.**

Il nous reste à exposer la vision jungienne des positions schizoïde-paranoïde et dépressive de la théorie kleinienne. Cela conclura notre démonstration de l'aptitude de la psychologie analytique à appréhender les phénomènes analytiques perçus dans les Organisations et soulevés par d'autres cadres théoriques, ainsi qu'à leur fournir un cadre de compréhension.

Jung n'a pas écrit sur la petite enfance. Sa psychologie analytique propose seulement l'idée de l'émergence et du développement de l'archétype du Moi au départ de l'inconscient collectif. Il nous faut donc faire un détour via un auteur post-jungien, déjà cité supra, Erich Neumann, dont les travaux sur la petite enfance méritent à notre sens autant d'intérêt que ceux de Mélanie Klein ou encore de Donald Winnicott.

Erich Neumann (1905-1960) effectue ses études de médecine à Berlin, sa ville natale, de 1927 à 1933, date à laquelle il quitte l'Allemagne pour, dès l'année suivante, se fixer définitivement à Tel Aviv. En 1934 et en 1936 il travaille avec Carl Gustav Jung à Zurich où sa participation à des conférences à l'Institut Jung le fera souvent revenir. De 1948 à 1960, il contribue régulièrement aux rencontres d'Eranos et donne plusieurs communications en Angleterre et en France. Membre de la Société Internationale de Psychologie Analytique, il exerce à Tel Aviv comme analyste jungien; il présidera d'ailleurs la Société Israélienne de Psychologie Analytique. C'est en 1963 qu'est édité en allemand son livre posthume *The Child* (NEUMANN, 1973), traduit en anglais dix ans plus tard. Il contient donc l'ultime pensée de l'auteur, attelé à sa manière à l'un des aspects de la recherche fondamentale de Jung : celui de la naissance de l'individu au travers de la lutte héroïque contre le dragon de l'inconscience et de l'indifférenciation. Son inachèvement explique sans doute que ce livre, essentiellement clinique, traite des premières étapes du développement de l'individu au vu de la psychologie du garçon – ce qui n'empêchera pas Neumann d'insister tout au long de son œuvre sur l'importance de percevoir une différence dans le traitement du sujet au féminin.

L'ensemble de son œuvre s'inscrit dans trois hypothèses de base de la théorie jungienne – la notion de préexistence de l'inconscient et de la personnalité totale par rapport au moi, l'unicité de la libido initiale, les notions d'archétype et d'inconscient collectif – lesquelles lui confèrent sa spécificité jungienne, malgré le développement d'une série de concepts-clefs et une terminologie originale.

Il serait inconcevable et certainement hors propos de nous aventurer dans l'exposition détaillée des travaux d'Erich Neumann, d'une grande complexité pour le profane. Réitérant la démarche utilisée lors de l'exposition des travaux de Mélanie Klein, nous avons toutefois tenté de résumer l'essentiel de la pensée de cet auteur sans la dénaturer, tout en faisant appel aux capacités de compréhension intuitive du lecteur.

Erich Neumann estime que le développement intra-utérin de l'enfant est l'œuvre d'une double régulation, d'une part propre à l'œuf en transformation et relevant d'autre part de la mère. Cette phase voit le soi individuel de l'enfant partiellement porté par la mère. Sans entrer dans les détails, Neumann justifie ce phénomène par le fait que l'enfant se développe dans une réalité étrangère – celle de la mère – qui agit envers l'embryon comme une entité surordonnée. Il distingue donc, à ce moment du développement, un *soi-relationnel* et un *soi-corporel*, respectivement portés par la mère et l'enfant. Loin de n'être qu'une simple entité physiologique, ce soi-corporel représente une totalité biopsychique contenant à la fois la constellation héréditaire et l'individualité de l'enfant. Il est à noter que cette bipartition est une dichotomie fictive, compte tenu de la relation d'identité inconsciente propre à cette phase intra-utérine. Pour Neumann, ce n'est que bien plus tard, à la fin de la phase embryonnaire post-utérine, que le soi unifié, soi individuel, apparaîtra clairement. Cette présence d'un soi-double est propre à l'archétype de la Relation Archaïque Mère-Enfant évoquée précédemment.

Cette Relation Archaïque Mère-Enfant est clairement une réalité mythologique de par son caractère inaccessible à l'expérience, contingente d'un certain degré de conscience. Durant cette période, le corps de la mère est le monde de l'enfant. La mère et l'enfant ne font qu'un dans une union duelle – union d'ordre cosmique et transpersonnel – vu l'absence, dans le chef de l'enfant, de moi stable et d'une image délimitée de son corps. De ce fait, la Relation Archaïque Mère-Enfant est l'archétype dominant le développement de l'enfant depuis sa conception jusqu'à l'établissement de la continuité de sa conscience. Son noyau du moi est en effet présent dès le début, avant d'atteindre de plus

en plus fréquemment, lors des premiers mois de la vie aérienne, une conscience insulaire, s'introduisant ainsi par paliers dans le monde. L'enfant est donc totalement enfoui dans ce royaume où la mère représente pour lui à la fois le monde et le soi. Il est en totale *participation mystique* dans un univers en suspension où les opposés – moi et soi, sujet et objet, individu et monde – ne sont pas encore cristallisés. Son besoin de préserver cette union duelle est presque aussi fort que son instinct de conservation, du fait de la totale dépendance de son existence envers la mère. Cette dernière, investie du soi-relationnel par son rôle archétypique de Mère, apporte quant à elle les facteurs de vie – l'Eros – par le biais de la nourriture, de la tendresse ainsi que par la relation au monde et à son entourage humain. Sa vie ne se limitant évidemment pas à sa fonction de maternité, seule une part d'elle-même accède à la réalité unitaire déterminée par la Relation Archaique. Elle possède un Moi et un Soi polarisés qui lui sont personnels et agissent en-dehors de cet archétype. Dans ce champ individuel de la mère, l'enfant apparaît comme un individu appartenant à sa propre destinée. D'après Neumann, la Relation Archaique Mère-Enfant est fondamentalement un puits d'énergie constructive ou destructive selon qu'elle ait été vécue positivement ou négativement par le soi-corporel.

Dans une Relation Archaique positive, le Moi peut s'abandonner au Soi sans tension et sans peur, une telle relation constituant en effet une constellation de sécurité et de confiance exprimée par une indiscutable sensation de plaisir corporel, les premières expériences polarisantes de plaisir et d'inconfort étant sauvegardées par un processus de compensation fourni par une mère rassurante qui offre inconsciemment à l'enfant les moyens de se délivrer des sensations de déplaisir. C'est grâce à ce processus, à cette relation positive, que l'individu pourra parvenir à la saine affirmation de lui-même en tant que porteur d'un destin personnel où il trouvera la plénitude de son sens. Nous voyons donc que, dès le début, non seulement le développement du Moi mais aussi la viabilité globale de l'individu dépendent de la nature des relations entre le Moi et le Soi.

C'est précisément ici que nous pouvons jeter un lien avec les théories de Mélanie Klein. Parler de Relation Archaique Mère-Enfant en supposant un assujettissement à l'ordre maternel n'inclut pas nécessairement la figure de la Bonne Grande Mère. Dans le cas où la mère n'est pas en mesure de rassurer l'enfant et d'apaiser la tension et la détresse auxquelles il est assujetti, elle peut devenir une sorcière – mère diabolique de souffrance

et de douleur – et ainsi activer l'archétype de la Mère Terrible (Grande Mère sous sa forme castratrice). La manifestation de cet archétype met en danger le développement de l'individu, via un renversement de la situation paradisiaque précitée, caractérisé entre autres par la faim, la douleur, la solitude absolue, le froid, l'impuissance. Nous sommes face à une véritable plongée dans l'abandon et la peur du vide. Une apparition anticipée de la constellation négative et de la survenance de l'archétype de la Mère Terrible peut interdire le développement complet du noyau du moi, lequel deviendra apathique, déclinant et complètement incapable d'assurer ses fonctions. Par exemple, mais certes dans les cas limites, la dissolution de la conscience et l'envahissement de l'inconscient pourront engendrer la mort du nourrisson. Si la constellation négative survient par contre après que le Moi aie déjà acquis une certaine stabilité sans pour autant être totalement unifié, ce dernier devient un *Moi négatif*. Une attitude d'agression, d'auto-défense, apparaît dès que le bien-être de l'enfant est perturbé par la faim, la douleur, la peur ou toute autre perturbation psychique possible née de la rencontre avec le monde extérieur. N'étant plus rassuré par la mère, l'enfant exercera une agressivité défensive excessive envers tout ce qui peut être assimilé à l'archétype de la Mère Terrible. Nous retrouvons là, en quelque sorte, l'activation de la position schizoïde-paranoïde décrite par Mélanie Klein. Des personnes soumises à l'effet d'un Moi négatif sont généralement des sujets dont l'éveil précoce de la conscience et du Moi se paie par une tendance réactivant la situation de faiblesse et le sentiment d'insécurité de l'enfant. Ainsi commence un cercle vicieux qui verra la rigidité du Moi, l'agressivité et le négativisme alterner avec des sentiments de faiblesse, d'infériorité et de manque d'amour, les uns renforçant les autres. Cette Relation Archaïque perturbée engendrera également une « culpabilité primaire » – conviction purement irrationnelle, reflet de l'expérience de cet abandon par la mère qui constitue l'essence de l'archétype de la Mère Terrible. Le monde est un chaos où l'autre disparaît; quant au propre Soi de l'enfant, il se transforme en une représentation de la Mère Terrible. Ne pas être aimé signifie pour lui être anormal, malade et surtout condamné pour un péché à l'origine insaisissable. Cette culpabilité est à comparer avec le sentiment de l'individu lors de l'activation de la position dépressive décrite par Mélanie Klein. Comme chez cette dernière, ce Moi négatif s'activera tout au long de la vie de l'individu pour peu qu'il soit confronté avec l'archétype de la Mère Terrible. La substitution d'un Moi positif au Moi négatif exigera

nécessairement d'exhumer cette situation à la conscience dans un contexte transférentiel suffisamment positif pour pouvoir consteller la Bonne Grand-mère.

Nous voyons donc très clairement combien les conceptions post-jungiennes d'Erich Neumann amènent à concevoir, certes avec un cadre interprétatif différent, les phénomènes décrits par Mélanie Klein, eux-mêmes à la base des observations et des modèles conceptuels de Bion et Jaques. En cela, et compte tenu des points précédents, nous pouvons à nouveau affirmer notre conviction selon laquelle le cadre interprétatif jungien se révèle potentiellement un outil intéressant, en adéquation avec les autres approches psychanalytiques, pour l'exploration de notre thématique, à savoir l'analyse du symbolisme organisationnel.

#### **4.3. L'intérêt jungien pour l'étude des organisations**

*« J'ai donc entrepris aujourd'hui, dans ma quatre-vingt-troisième année, de raconter le mythe de ma vie. Mais je ne puis faire que des constatations immédiates, « raconter des histoires ». Sont-elles vraies? Là n'est pas le problème. La question est celle-ci : est-ce mon aventure, est-ce ma vérité? » (JUNG, 1973, p. 21)*

Tel est le troisième paragraphe du prologue à l'autobiographie de Jung. Ce genre de discours peut paraître choquant pour l'esprit scientifique positiviste, surtout dans notre société post-moderniste en perpétuelle et frontale confrontation avec le réel. Parler de mythologie en lieu et place de vérité attire très vite la suspicion... Car finalement ne vivons-nous pas dans une époque qui voit tout avis, aussi motivé soit-il, être contredit, à peine émis, par un autre, tout aussi motivé? Cette même époque qui autorise certains de taxer la science de mensonge et de corruption par un capitalisme dérivant dès lors qu'elle nous démontre que l'activation du réchauffement climatique nous impose un changement de nos habitudes de vie – époque, enfin, où l'état de doute qui est le nôtre nous interdit radicalement toute confiance en autrui... Certes. Mais ce constat – pour le moins potentiellement perturbant – ne justifie-t-il pas précisément notre adhésion à cette opinion de Jung selon laquelle il faut admettre que la science « *travaille avec des notions trop moyennes, trop générales, pour pouvoir donner une juste idée de la richesse multiple et subjective d'une vie individuelle* » (JUNG, 1973, p. 21) ?

De tout temps, les individus et les groupes d'individus ont naturellement créé et entretenu des systèmes de croyances mythologiques dans le but de tenter



d'appréhender le sens, l'origine et le chemin de leur « réalité » quotidienne. La mythologie est constituée d'une somme d'éléments anciens appelés *mythologèmes*, transmis par la tradition orale ou écrite, traitant essentiellement de dieux, d'être divins ou de semi-dieux, de combats, de descentes aux enfers, d'amour, d'inceste etc. Ces mythologèmes sont contenus dans des récits qui évoluent au fil du temps, remodelés telle une pâte ancestrale par les époques et civilisations. La mythologie est donc en soi quelque chose « *de ferme et de mobile en même temps, de matériel bien que non statique, sujet à transformations* » (JUNG & KERENYI, 1953, pp. 15-16). L'étude des tribus primitives en apporte une preuve, démontrant qu'elles y voyaient une vérité effective, vivante et spontanée, influençant le monde et les destinées humaines (MALINOWSKI, 1922). Mais, plus encore, une clarté semble émaner de toute mythologie – « une clarté nette de ce qui est, de ce qui se passe, de ce qui se produira » (JUNG & KERENYI, 1953, p. 21). La science nous a évidemment amputés, depuis très longtemps, de ce plaisir naïf de la mythologie et de ses puissantes fantasmagories, essayant, aujourd'hui encore, d'ouvrir les portes secrètes des mythes par le biais de disciplines telles la psychologie, la sociologie, l'ethnographie, l'archéologie, l'histoire, l'anthropologie etc. Son réquisitoire, en nous libérant certes du mensonge des dieux, nous a dans le même temps privés de ce contact avec l'expérience immédiate naguère offert par la mythologie à nos ancêtres les plus éloignés. Il est loin le temps où nous nous levions chaque matin en remerciant le dieu Soleil de nous avoir sauvés de l'obscurité au terme d'un long combat. Assurément... Mais cela a-t-il mis fin à notre recherche de dieux, même contemporaine? Et le fait que ces « nouveaux dieux » revêtent des aspects plus humains n'atténue en rien cette réalité. Considérons la véritable campagne d'émulation et de mystification ayant pour cible certains personnages tel Léonard de Vinci, devenu, à son corps défendant, l'auteur de toute une série d'inventions, ou encore ces multiples erreurs historiques désespérément enracinées dans les manuels scolaires... Ne nous autorisent-elles pas à soupçonner la survivance, au plus profond de nous, de cette nécessité naturelle de l'homme à créer des mythes? Serait-il ainsi insensé de fondamentalement voir dans la psychanalyse – en tout cas dans la psychologie analytique – une mythologie à part entière, née par compensation à l'effacement par la science de nos anciennes croyances? Et pourquoi non? Ne substitue-t-elle pas aux dieux antiques ses propres créateurs – les archétypes – véritables mythologèmes, et aux combats mythiques contre les forces du mal la mise en scène du Moi et de l'archétype du Héros face à l'intégration de contenus complexes

enfouis dans l'Ombre? Ne répond-elle pas aux mariages des dieux par l'union des contraires Animus et Anima? Et ne fait-elle pas de l'analyste lui-même l'héritier d'Apollon, le dieu guérisseur? Cette psychanalyse, n'est-elle pas fondamentalement une « passeuse de symboles » auxquels elle distribue de nouveaux passeports, rédigés dans sa propre grammaire ? En cela, nous rejoignons le philosophe James Hillman lorsqu'il affirme que la psychologie analytique, en soi, constitue « *la forme contemporaine de la mythologie traditionnelle* »<sup>41</sup> (HILLMAN, 1975, p. 20). Mais, à notre sens, bien plus qu'une mythologie, la psychologie analytique représente en fait une véritable machine à mythifier (i.e. une mythologie qui raconte la mythologie, une *métamythologie*). Non contente d'offrir un cadre compréhensif au phénomène mythologique en arguant que les mythes et leurs contenus ne sont que projections de cette *materia prima* insurmontable et universelle que sont les archétypes, elle offre en outre – et surtout – la possibilité de *re-symboliser* l'expérience individuelle et collective via le recours à un discours dont l'imagerie trouve son extraordinaire puissance évocatrice pour tout un chacun, en ce qu'elle réveille sa nature mythologique (FRANK & FRANK, 1991, p. 73).

Ainsi que le souligne E. Von Glaserfeld, l'impossibilité pour la connaissance de refléter une réalité ontologique objective (GLASERFELD, 1988, p. 41) entraîne la quête de *vérité* à nous amener à rechercher des modèles de représentations de notre expérience du monde en adéquation avec cette dernière – i.e. à fonctionner sous le mode de la *reconnaissance* –. Dès lors, ce qui précède révèle tout l'intérêt de la psychologie analytique en lui permettant de s'imposer à nos yeux – d'une manière parfaitement évidente – comme un outil opportun pour la modélisation de nos expériences. La manipulation d'une telle machine à représentations mythiques exige cependant de la prudence, sous peine d'entraîner un glissement de la mythologie à la mythomanie voire de la mythification à la mystification. Il nous faut faire preuve de méthodologie rigoureuse avant d'obtenir un « mythe » organisationnel suffisamment pertinent pour qu'il puisse être appréhendé, soumis au débat et ensuite intégré par les membres de l'organisation. Nous avons développé une telle méthodologie, *la systématique archétypique*. Nous la présentons en détails dans le chapitre suivant.

---

<sup>41</sup> Nous traduisons. « *today's form of traditional mythology* »

## 5. Une étude de cas sur la culture organisationnelle

Nous l'avons déjà mentionné, en dehors des tests de personnalité utilisés pour le recrutement en entreprise, il semble que la psychologie analytique soit le parent pauvre des méthodes d'orientation psychanalytique appliquées aux organisations. À notre connaissance, rares demeurent en effet les publications, dans des revues en management nantis d'un comité de lecture, d'articles aux apports méthodologiques et pragmatiques inspirés de la modélisation jungienne de l'inconscient collectif. Le cadre interprétatif proposé par Jung nous semble pourtant, au vu des chapitres précédents, apparaître comme un outil intéressant pour le développement de méthodologies d'analyse organisationnelle. Une communication rédigée par une chercheuse américaine, Jeanne Aurelio, et publiée en 1995 dans le *Journal of Management Inquiry* (AURELIO, 1995) a par contre – et précisément – retenu toute notre attention en ce qu'elle propose une méthodologie de recherche basée sur le concept d'archétype pour décrire les fondements de la *culture organisationnelle*.

### 5.1. Sur la culture organisationnelle

Considérer l'organisation comme une culture en soi n'est pas exempt de difficultés. La notion même de culture est sans nul doute l'un des concepts organisationnels les plus difficiles à définir, dont la simple approche exige en outre souvent le recours à un croisement de méthodologies, de concepts et de métaphores des diverses sciences humaines (ALVESSON & BERG, 1992).

La notion de culture organisationnelle appartient, selon nous, à une catégorie de concepts « containers » issue de la phénoménologie doxique. Il suffit en effet de se référer à la littérature de ces trente dernières années pour remarquer un consensus visant à la définir comme l'expression d'un ensemble de significations, de symboles, d'hypothèses, de modes de compréhension et de fonctionnement, de valeurs, de savoirs et de normes, partagé et détenu par les membres de l'organisation (PETTIGREW, 1979 ; SCHEIN, 1985 ; TRICE & BEYER, 1993 ; LOUIS, 1983) et existant également en dehors du champ de la conscience (MITROFF, 1983 ; SCHEIN, 1985). Ces composants inconscients de la culture organisationnelle seraient à la base de ses aspects les plus manifestes au niveau conscient. Il est à noter que certains auteurs – notamment Mitroff (1983) –

voient en ces aspects inconscients l'essence-même de la culture. Cette définition large et souple nous fait finalement partager les analyses de Marie Jo Hatch et Majken Schultz, lesquels appréhendent la culture organisationnelle comme un contexte symbolique dans lequel va se construire un mode d'interprétation de la réalité organisationnelle (HATCH & SCHULTZ, 1997). Nous sommes évidemment conscients que parler de « contexte » en lieu et place de « culture » revient à remplacer un terme doxique par un autre. Mais en tant qu'interprétativistes symboliques, nous parons implicitement cette notion de contexte d'un caractère temporel mettant en exergue la nature dynamique du symbolisme organisationnel.

## 5.2. Présentation de l'étude de cas

Sur base de la typologie archétypique de Jung, Jeanne Aurelio part à la rencontre des éléments inconscients qui sous-tendent la culture organisationnelle d'un établissement hospitalier en se posant la question de recherche suivante : *comment une organisation peut-elle savoir si l'image qu'elle s'est créée d'elle-même reflète l'essence même de l'organisation ?* (AURELIO, 1995, p347). Elle propose pour y répondre une méthodologie de recherche basée sur l'utilisation d'un test projectif (IPT<sup>42</sup>) collectif combiné à des interviews individuelles et à l'analyse de documents, dont l'objectif est la mise en évidence des archétypes présents au sein d'une organisation hospitalière. Le choix de cette combinaison entre entretiens collectifs basés sur des tests projectifs, entretiens semi-directifs individuels et analyse de documents résulte d'une volonté de la chercheuse de « valider » les résultats du IPT par une méthode plus traditionnelle en recherche qualitative.

Le test projectif se base sur plusieurs dessins à contenus mythologiques et relativement ambigus représentant plusieurs individus (au minimum trois), aux statuts différents, impliqués dans une action particulière. Un dessin est distribué à des groupes dont les membres, provenant de différents services, sont appelés à interagir sur les évocations et associations qu'il leur suggère. Le chercheur repère ainsi les manifestations archétypiques apparaissant durant les interactions, ce en utilisant une grille d'analyse rassemblant les images que peut suggérer l'activation des archétypes (cf. tableau 1). Ne

---

<sup>42</sup> Interactive Projective Test

seront retenus que les deux archétypes les plus référencés. Après ce test d'une durée approximative d'une heure, le chercheur, aidé par des psychanalystes, procède à une évaluation basée sur la fréquence des manifestations archétypiques, le type d'attitude (positive ou négative) du groupe vis-à-vis des archétypes, leur intensité énergétique et l'existence, ou non, de leur perception par les membres au sein de l'organisation. Les informations recueillies dans l'ensemble des groupes sont finalement rassemblées, synthétisées et croisées avec les contenus des entretiens semi-directifs afin de dresser un « portrait » archétypique de l'organisation.

Revenons au cas étudié, à savoir l'institution hospitalière. L'analyse révèle que l'archétype de la Grande Mère domine l'organisation et se manifeste par la volonté de ses membres d'atteindre une qualité des soins très élevée, d'assurer la meilleure prise en charge possible des patients et de favoriser le développement de l'hôpital. L'Anima occupe la seconde position, exprimant des valeurs de collaboration et de support entre

**Tableau 1 : Images que suggèrent les sept archétypes sélectionnés**

Animus	Vieux Sage	Héros	Ombre	Anima	Grande Mère	Fripon
Logique, rationnel Froid, inaccessible Calculateur Dominateur Obstiné Fait la loi Masculin Argumentateur Contemplatif Théoricien Réformateur universel Rabâcheur de principes Stoïque, impassible Détaché de ses sentiments	Inspire le respect Teste la fibre morale d'autrui Autoritaire Gratifie selon la performance Profère des jugements Stimule, encourage, enflamme Charismatique Avisé, sage Astucieux Divin ou démoniaque Prêt à apporter son aide Spirituel Suscite la dépendance	Vainqueur du mal, réel ou symbolique Libérateur du peuple Ressent le danger et la souffrance individuels Travailleur acharné. Soumis. à des pulsions autodestructrices Obtient des autres ce qu'il veut Sauveur	Malicieuse Partie sombre et maléfique de la personnalité Noirceur et bêtise Primitive Illicite, illégale	Erotique Sociable Duplicité Sensuelle Charmeuse Sensible Féminine Garce Aimable Aidante Vulnérable Inconstante D'humeur Changeante Intuitive	Sollicitude maternelle Spirituelle Amour inconditionnel Douée d'une autorité magique Nourrit, protège Inconsciente Sagesse qui dépasse la raison Croissance, fertilité Tend à surprotéger Compatissante Chérit et soutient Indiscreète	Capricieux Absurde, mais atteint le succès Changeant Bestial et divin Parfois brutal et insensé Humain et animal

Source: AURELIO (1995, p. 351)

les différents services. Apparaît ensuite le Vieux Sage, en relation avec le sens des responsabilités et de l'autonomie. En dernière position arrive l'Animus, revêtant des aspects de professionnalisme, de développement et de grande qualité des soins.

### **5.3. Discussion, limites et perspectives**

Cette recherche est intéressante à plusieurs égards. Elle permet tout d'abord de mettre en scène la prédominance des archétypes au sein des organisations et de mieux appréhender le comportement de leurs membres en fonction des valeurs qui y sont véhiculées. Elle propose ainsi un outil de synthétisation des différentes lames de fond qui parcourent l'organisation. D'un point de vue méthodologique, Jeanne Aurelio propose en outre, par le recours à l'avis de psychanalystes et par le croisement des regards sur des données provenant de diverses sources (IPT, entretiens semi-directifs et documents), une solution pour diminuer les biais interprétatifs qui guettent très souvent le chercheur solitaire pratiquant l'analyse qualitative.

Il nous semble toutefois que malgré ses avantages, cette méthodologie, basée entre autres sur un test projectif, ne permet pas de rendre d'une manière optimale toute la puissance symbolique du cadre interprétatif jungien. Nous estimons même possible qu'elle en arrive au contraire à diminuer la qualité des données récoltées. Nous exposons ici les moyens de notre argumentation.

Le premier moyen tient en ce que Jeanne Aurelio motive l'utilisation de son IPT par sa capacité à faciliter la révélation des contenus inconscients de l'organisation, via une méthode associative, et à ainsi mieux saisir les manifestations archétypiques. Se basant sur les travaux de Horwitz et Cartwright (1953), elle présuppose en outre que les résultats obtenus par un test projectif sur des individus ne sont en rien comparables à ceux obtenus sur ces mêmes individus au sein d'un groupe – suggérant ainsi que leur agglomération les oriente vers des bases de comportements partagés (AURELIO, 1995, p. 354). Or, un peu plus avant dans l'article, l'auteur conclut que l'analyse des données récoltées par ses interviews semi-directives individuelles est comparable aux résultats du IPT, et, partant, le valide. Une telle constatation ne nous étonne pas – pour autant que la création et l'utilisation de ce test projectif aient mobilisé l'expertise nécessaire pour atteindre un niveau de validité suffisant ainsi que le suggèrent Lilenfeld, Wood et Garb

(LILIENFELD, WOOD & GARB, 2000). Il nous semble en effet que la mobilisation d'un cadre interprétatif jungien pour analyser le discours d'un individu sur son organisation amène inévitablement à le considérer comme producteur de symboles, et donc comme représentant des manifestations archétypiques. En d'autres termes, là où Jeanne Aurelio voit la validité de son test projectif, nous stigmatisons au contraire l'inutilité de mobiliser ce type d'outil et de s'exposer à des biais interprétatifs potentiels au vu de l'expertise qu'il requiert. Ajoutons encore que l'utilisation de ce test collectif en milieu professionnel induit inévitablement la question de savoir dans quelle mesure chaque membre du groupe s'exprime réellement librement, indépendamment de toute contrainte hiérarchique et sous couvert du respect de l'anonymat. Ce qui précède nous laisse donc dubitatifs quant à la qualité des données que nous pourrions récolter par l'emploi d'une telle méthodologie.

Notre second moyen se situe au-delà de ces considérations méthodologiques, et porte sur les résultats d'Aurelio que nous jugeons frustrants dans leur insuffisante mise en scène du caractère « mythologique » du cadre interprétatif jungien. Cette recherche ne propose en effet nulle mise en relief des relations interpersonnelles en tant que telles, pas plus que des racines de l'émergence des archétypes observés. Aurelio semble se satisfaire d'une photographie psychique de l'Organisation ne laissant apparaître ni le système qui la sous-tend ni l'origine de ce dernier – aspects qui nous semblent précisément essentiels pour mieux cerner le caractère dynamique de l'Organisation et surtout permettre aux membres de l'Organisation d'appréhender leur mode de vie organisationnel quotidien et le fondement des éventuels dysfonctionnements organisationnels.

## Chapitre III

### La systémique archétypique Un regard pragmatique sur l'Organisation

*« Une blague illustrant le rôle crucial du savoir de l'Autre circule depuis plusieurs décennies déjà parmi les lacaniens : un homme qui se prend pour une graine est conduit dans une institution psychiatrique où les médecins font leur possible pour le convaincre qu'il n'est pas une graine, mais bien un homme; or, alors qu'il est enfin guéri (convaincu d'être un homme et non une graine) et autorisé à quitter l'hôpital, il revient immédiatement, complètement terrorisé : il a peur que le poulet qui se trouve dehors essaie de le manger. « Cher ami, dit son médecin, vous savez bien que vous êtes un homme, et non une graine. – Bien sûr que je le sais, répond le patient, mais le poulet, là dehors, le sait-il? » Voilà le véritable enjeu du traitement psychanalytique : il ne suffit pas de convaincre le patient de la vérité inconsciente de ses symptômes, il faut amener l'Inconscient lui-même à assimiler cette vérité. »*

Slavoj Žižek (ZIZEK, 2007, p. 93)

### Introduction

Nous avons vu supra que la psychologie analytique induit l'existence, au sein de la psyché, d'un processus compensatoire favorisant la régulation et l'équilibrage de tout l'appareillage psychique. L'inconscient se manifeste à la conscience par le biais des archétypes afin de la rééquilibrer si elle se trouve dans une attitude trop unilatérale ou dans le besoin de compenser un fonctionnement qu'elle ne peut atteindre. Cette compensation se manifeste via les processus d'identification, de projection, d'introjection ou, pire, d'inflation et de possession, lesquels vont déterminer le type de manifestation archétypique. Nous avons vu également que les situations interrelationnelles – elles-mêmes phénomènes symboliques – activent, chez chaque



individu, des comportements archétypiques pouvant conduire à des situations transférentielles. Il s'agit là de véritables systèmes relationnels, dont les formes dépendront du type de représentation archétypique et de la finalité de la compensation activée. Deux individus confrontés à une même problématique peuvent en effet endosser des « rôles » différents – par exemple de Vieux Sage ou de Héros, selon que le sujet choisisse la voie de la réflexion mûrie ou de l'action impulsive – créant dès lors un système relationnel qui dépendrait du niveau d'énergie et du type de leur manifestation archétypique inconsciente.

Cette notion de système est réellement au cœur de notre approche, en ce qu'elle constitue un symbole collectif d'une manifestation archétypique. L'observation de tels systèmes et des modes de fonctionnement de chacun des membres concernés permet l'identification de l'archétype constellé et partagé influençant inconsciemment les relations interpersonnelles et, partant, la compréhension du sens de l'attitude des participants. Il nous est conséquemment apparu essentiel de présenter les apports de la Théorie Générale des Systèmes et ses applications dans le cadre des sciences humaines, développées au Mental Research Institute de Palo Alto, parmi lesquelles nous mettrons en exergue – et retiendrons aux fins de notre étude – le paradigme d'interaction communicationnelle de Paul Watzlawick. Ce paradigme majeur en théorie des Organisations nous offre en effet les outils nécessaires pour appréhender les propriétés et la logique de tels systèmes relationnels, et du même coup aiguïser notre analyse. Nous présenterons ensuite notre axiomatique – fondement méthodologique de notre recherche – et les implications d'ordre épistémologique qui en découlent. Armés de ces considérations, nous pourrons alors aborder l'explicitation de notre méthodologie systémique et ainsi enchaîner sur la présentation des études de cas réalisées dans le cadre de cet ouvrage.

## **1. La théorie systémique et l'école de Palo Alto**

La théorie systémique devrait idéalement être décrite comme un mode de compréhension de la réalité. Pour les systémiciens, tout objet d'étude peut être envisagé comme un *système*, c'est-à-dire comme un ensemble de parties interreliées, dépendant structuro-fonctionnellement les unes des autres, s'influençant mutuellement et dont l'essence de chacune ne peut être identifiée qu'en considérant l'objet dans sa totalité.

Chaque partie de l'objet peut évidemment être également considérée comme un système. On parlera alors de *sous-système*.

Cette section nous verra aborder les grands principes généraux de la théorie systémique et porter un regard particulier sur les avancées du groupe de Palo Alto. Mais nous proposons comme préalable un bref historique de l'évolution de la pensée systémique, basé essentiellement sur l'ouvrage de Jean-Jacques Wittezaele et Teresa Garcia, *A la recherche de l'école de Palo Alto* (WITTEZAELE & GARCIA, 1992).

### **1.1. Histoire de la pensée systémique**

Au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, un médecin et physiologiste français, Claude Bernard (1813-1878) remarque que certaines substances du corps conservent un niveau de concentration extrêmement stable, ce même en cas de changements extérieurs ou intérieurs pouvant modifier son métabolisme. Par analogie au fonctionnement d'une machine à vapeur, il déduit ce qu'il considère comme l'une des conditions élémentaires de la vie, à savoir l'existence naturelle de fonctions de régulation, gardiennes d'une certaine stabilité du « milieu interne » pourtant soumis à des contraintes extérieures. Ce n'est que plus tard qu'un physiologiste américain, Walter Cannon (1871-1945), donnera à cette tendance auto-régulatrice des systèmes biologiques le nom d'*homéostasie* – notion appelée à devenir déterminante dans l'élaboration de la pensée systémique.

Vers la fin des années 1930, Walter Cannon se réunit régulièrement au sein de la Harvard Medical School avec deux autres scientifiques – le mathématicien Norbert Wiener (1894-1964) du MIT et le neurophysiologiste Arturo Rosenblueth (1900-1970) de l'Istituto de Cardiología de México – pour discuter et mettre en commun leurs travaux. Bien que soupçonnant intuitivement que leurs centres d'intérêt respectifs – à savoir l'homéostasie biologique, les circuits électriques de calculs et le système nerveux – renvoient à la même problématique, ils échouent à trouver un langage commun à leurs disciplines, gage du partage des avancées scientifiques de chacun.

Un peu plus tard, Wiener et l'ingénieur américain Julian Bigelow (1913-2003), dans le cadre de l'effort de guerre, s'attellent à la mise au point d'un appareil devant permettre d'augmenter la précision des pièces d'artillerie anti-aérienne en tenant compte du déplacement de la cible. Cette recherche les amène à conclure que la volonté de faire

correspondre un mouvement à un modèle donné (par exemple, la trajectoire définie pour un missile), exige d'ériger en une nouvelle donnée l'écart entre ce modèle prédéfini et le mouvement réellement effectué, cette réintroduction de l'écart, appelée feed-back (ou rétroaction en français), transformant le processus auparavant linéaire en *processus circulaire*. Wiener et Bigelow établissent rapidement un parallélisme entre ce phénomène et les mouvements volontaires chez l'homme (par exemple chez un joueur de tennis). Rosenblueth les aide à constater, chez certaines personnes atteintes de lésions ou de malformations du système nerveux, des comportements analogues à ceux de leurs machines. Enthousiasmés par ces indices prometteurs et désireux de confronter leurs données avec d'autres scientifiques intéressés par la question des processus circulaires, ils font appel à la Fondation Macy – organisme américain visant à supporter la recherche dans le domaine de la santé et de l'éducation. La première des célèbres *conférences de Macy*, organisée en 1942 sur le thème de l'inhibition cérébrale, sera souvent considérée comme l'instant fondateur de la pensée systémique. Elle réunissait, outre les quatre personnes précitées, les mathématiciens John von Neumann (1903-1957) et Walter Pitts (1923-1969), le neurophysiologiste Warren McCulloch (1898-1969), le psychanalyste Lawrence Kubie (1896-1973) ainsi que les deux anthropologues Gregory Bateson (1904-1980) et son épouse Margaret Mead (1901-1978).

A la suite de cette première conférence, Wiener, Rosenblueth et Bigelow, publient un article dans le journal *Philosophy of Science*, s'intitulant *Behavior, Purpose and Teleology*, où ils proposent une approche comportementale des phénomènes et reconsidèrent la question téléologique. Suite à leurs analyses essentiellement consacrées aux comportements observables d'entités – réactions, outputs en relation avec les inputs – mais absentes de toute spéculation sur leurs caractéristiques internes, ils y suggèrent que le concept de feed-back est la clé de l'explication de tout comportement intentionnel. Cet article est l'une des bases importantes du mouvement *cybernétique*, ouvrant une nouvelle voie de recherche qui sera explorée et formalisée après la guerre lors d'un nouveau cycle de conférences toujours organisé par la Fondation Macy, de 1946 à 1948 – année où Wiener publie son ouvrage *Cybernetics* rassemblant des recherches de divers domaines et les acquis des discussions des premières conférences de Macy. Un second cycle de conférences (1949 -1953) traitera surtout de l'évolution des systèmes dynamiques, amenant à maintenant parler de

*cybernétique de seconde génération*. Notons que le mot « systémique » n'est toujours pas sorti du bois, malgré la mise à jour d'une grande partie de ses fondements théoriques. Ces conférences influenceront évidemment le devenir de la pensée systémique dans différents secteurs. Il faudra toutefois attendre la fin des années 1960 pour voir apparaître un ouvrage de généralisation de la théorie des systèmes, d'ailleurs considéré comme le livre fondateur de la pensée systémique : *General System Theory* de Ludwig von Bertalanffy (1968). Reprenant son concept de système ouvert sur lequel il travaillait depuis plus de 30 ans, l'auteur propose une modélisation de l'interaction dynamique des systèmes et un exposé des principes généraux qui leur sont applicables. Cette conception lui permet d'avancer l'idée d'un système général doté d'un niveau de complexité élevé, sous-tendu par une interaction de sous-systèmes plus simples. Son ouvrage, en intégrant également une série de domaines d'influences variés, projette la systémique très au-delà des conceptions cybernétiques. D'un point de vue philosophique, cette même conception inclut l'évidente et nécessaire réfutation des principes mécanistes et analytiques de la science classique et l'obligation de considérer l'univers comme un vaste système.

## **1.2. L'école de Palo Alto : le projet Bateson, la double contrainte et le MRI**

Deux raisons fondamentales nous obligent à d'emblée dénoncer l'abus de langage affectant la dénomination « école de Palo Alto ». La première tient en ce que le terme « école » ne renvoie pas à son acception commune (établissement, lieu physique, où se prodigue un enseignement), la locution ici critiquée faisant en réalité référence à un ensemble de chercheurs transdisciplinaires réunis autour de problématiques communes ayant trait à la thérapie clinique et à la théorisation des relations interpersonnelles. La seconde naît de l'existence non pas d'une école, mais de deux mouvements ayant leurs spécificités propres de recherche, dont le premier, initié par Bateson et continué par Jackson, était très ancré dans l'analyse empirique. Le second, apparu plus tard, sera par contre beaucoup plus théorique et spéculatif, et dominé par la pensée de Watzlawick. Les deux mouvements cohabiteront jusqu'au départ de Bateson pour les Iles Vierges en 1963.

À l'époque des conférences Macy, l'anthropologue Gregory Bateson est surtout connu pour ses travaux sur une tribu primitive de Nouvelle Guinée, les *Iatmul*, et plus

particulièrement pour son approche d'une de leur cérémonies, le *Naven* (BATESON, 1971). Cette dernière consiste en un rituel de travestissement, où chaque sexe se pare des habits de l'autre, lequel célèbre le premier accomplissement par un adolescent membre de la tribu d'un acte d'adulte tels, par exemple, un exploit de pêche, de chasse ou le meurtre d'un étranger. Lors de son étude du mode formel organisationnel de la tribu, Bateson s'aperçoit que, selon le type de configuration interactionnelle, certains comportements tentent à maintenir un *statu quo* – donc une homéostasie –, dans les normes culturelles, contrairement à d'autres. Il analyse le cas du statu quo comme la conséquence de la neutralisation des processus de différenciation qui tentent à accentuer un contraste éthologique par d'autres processus de rééquilibrage visant précisément à empêcher ce schisme (BATESON, 1971, p. 220-221). Il nomme ces processus de différenciation *schismogénèse*, dont il distingue deux types de configuration. D'une part, la *schismogénèse complémentaire* où le comportement d'un individu ou d'un groupe d'individu est *complémentaire* de l'autre (groupe ou individu), le comportement de chacun renforçant celui de l'autre via un phénomène circulaire. Une illustration est fournie par les hommes de la tribu Iatmul auteurs d'actes spectaculaires et qui ressentent les encouragements des femmes comme des exhortations à redoubler d'effort et à s'exhiber de plus en plus fièrement, alimentant du même coup leur hardiesse. L'autre configuration exposée par Bateson est la *schismogénèse symétrique* où cette fois, a contrario, le comportement d'un individu ou d'un groupe procède d'un *effet miroir* par rapport à l'autre. A titre exemplatif, nous assistons à l'induction d'une surenchère dans l'hypothèse où un groupe en interaction répond par la vantardise à un groupe pour lequel cette dernière est précisément un modèle culturel de comportement. (BATESON, 1936, p.222).

Ces découvertes, évidentes à l'aulne de notre regard contemporain, ne l'étaient certes pas à l'époque. Les notions de schismogénèses complémentaire et symétrique de Bateson préfigurent les études ultérieures sur l'influence des interactions comme constitutives des pathologies individuelles, et le glissement de la psychologie individuelle vers la psychologie sociale.

Rien d'étonnant dès lors qu' en 1948, après sa séparation d'avec Margaret Mead, Bateson reçoive une invitation du psychiatre d'origine suisse Jurgen Ruesch à collaborer sur une étude de la communication en psychothérapie et à participer sur ce thème à une

recherche clinique à San Francisco. Mais la première conférence de Macy et les avancées de Wiener sur la notion de feed-back et la cybernétique ont modifié son appréhension du concept de schismogénèse. Les interactions schismogénétiques à la base des changements lui apparaissent maintenant comme relevant du principe de *feed-back positif* – un feed-back stimulant. Il voit par contre dans la compensation des processus de différenciation, garante d'un équilibre homéostatique, la conséquence de l'action d'un *feed-back négatif*, base du phénomène d'autorégulation.

De la collaboration entre Gregory Bateson et Jurgen Ruesch paraîtra en 1951 l'ouvrage *Communication et Société* (BATESON & RUESCH, 1988) jetant les bases de la communication cybernétique et reprenant les conceptions de Bateson sur la circularité, les applications des schismogénèses – complémentaires et symétriques – dans les domaines de l'interaction sociale et de la communication.

Prenant conscience de l'importance des travaux sur les notions de niveaux et de types logiques de Bertrand Russel et Alfred Whitehead – deux philosophes et mathématiciens anglais – Bateson demande et obtient en 1953 une bourse de la Rockefeller Foundation pour mener une recherche sur le *rôle des paradoxes de l'abstraction dans la communication*. En 1952 commence ainsi le célèbre « Projet Bateson ». Il engage un de ses anciens étudiants en anthropologie, John Weakland (1919-1995) et un jeune psychiatre américain William Fry pour former une équipe de recherches qui s'installera à Palo Alto, au Veterans Administration Hospital.

Les notions de niveaux et de types logiques ont été définies entre 1910 et 1913 par Bertrand Russel (1872-1970) et Alfred North Whitehead (1861-1947) dans leur *Principia Mathematica*. Ces concepts sont en fait reliés à la notion de *classe* et de *classification* de la théorie mathématique des ensembles, pour laquelle plusieurs objets ayant des caractéristiques communes peuvent être rassemblés pour former une classe d'éléments partageant ces mêmes caractéristiques. L'observation d'un orchestre de musiciens nous permet de distinguer divers instruments dont certains possèdent des caractéristiques communes. L'ensemble des saxophones se distinguera ainsi de celui des trompettes dont les caractéristiques sont différentes. Il serait même possible de classer les instruments de l'orchestre en deux ensembles distincts : les saxophones et les non-saxophones. L'ensemble des saxophones, appelée *classe* des saxophones, n'est cependant pas un saxophone, constituant en elle-même un type logique, du niveau de

l'abstraction, différent de celui de ses éléments proprement dits. En d'autres termes, Russel exclut l'idée qu'une classe soit membre d'elle-même.

L'approfondissement du raisonnement de Russel entraîne la question de savoir si une classe d'objets, n'étant pas membre d'elle-même, l'est par contre de sa non-classe ou – selon une autre formulation – de savoir si l'ensemble des ensembles n'appartenant pas à eux-mêmes s'appartient-il à lui-même. C'est le Paradoxe de Russel. Dans tous les cas de figures, la réponse amène à une contradiction. Une réponse affirmative implique, par définition de l'ensemble, sa non-appartenance à lui-même. Une réponse négative verra par contre l'ensemble posséder la propriété requise pour appartenir à lui-même. Russel a retraduit cette problématique par un exemple très célèbre : le paradoxe du barbier. Dans un village, il n'existe qu'un seul barbier (masculin), auquel le conseil communal impose de ne raser uniquement que les habitants masculins qui ne se rasent pas eux-mêmes. Dont acte. Mais...le barbier doit-il se raser? Il lui sera en fait strictement impossible de respecter le règlement communal. En se rasant lui-même, il enfreint la règle qui ne l'autorise à raser que les hommes qui ne se rasent pas eux-mêmes. Mais en ne le faisant pas, il trahit son devoir de raser les personnes qui ne se rasent pas elles-mêmes. Un tel paradoxe interdit l'existence d'un barbier capable de respecter l'ordonnance communale. Russel en conclut l'impossibilité pour une classe d'appartenir à sa non-classe.

Ce niveau de logique supérieur amené par la notion de *classification* conduit Bateson à concevoir l'existence d'une structuration hiérarchique des propositions du langage (WITTEZAELE & GARCIA, 1992). Il lui apparaît nécessaire de distinguer les discours qui concernent respectivement les éléments particuliers du discours et l'ensemble – le mot « chien » n'aboie pas! La théorie des types logiques lui fournit un outil permettant d'éviter les amalgames sémantiques et la confusion des niveaux d'abstractions. Fort de cette compréhension, Bateson soupçonne la possibilité d'erreurs de traitements affectant le processus de classification et de comportements déficients chez un individu mélangeant des types logiques. En 1954, il propose à la Fondation Macy de financer une recherche sur la communication chez les schizophrènes. William Fry appelé par l'US Navy, le groupe sera rejoint par un autre psychiatre, Donald D. Jackson (1920-1968) qui travaillait sur les concepts d'homéostasie et de « milieu intérieur » appliqués au cadre de la cellule familiale. Ces recherches débouchent en 1956 sur la publication de l'article

*Vers une théorie de la schizophrénie* (BATESON, JACKSON, HALEY & WEAKLAND, 1956) dans lequel apparaît la notion de *double contrainte*.

La double contrainte constitue sans doute l'un des apports les plus importants du groupe de Palo Alto à l'étude de la schizophrénie. L'étude des pathologies mentales aura une fois de plus permis la mise en évidence de processus également présents chez les individus « normaux ». La situation double contraignante apparaît régulièrement dans les systèmes d'interactions et sera d'ailleurs un des principaux outils utilisés dans le développement des thérapies dites familiales. La double contrainte est caractéristique d'une situation d'ordre paradoxal où deux obligations – deux injonctions – imposées à un individu, ou à un groupe, en se contrariant et s'interdisant mutuellement, créent pour l'individu ou le groupe un problème à priori insoluble. Prenons un exemple tiré du contexte familial. Un enfant qui serait perpétuellement rejeté par sa mère se retrouverait soudainement dans une situation délicate pour peu qu'elle lui demande de venir près d'elle. En communication, on parlera plutôt d'*injonction paradoxale* – phrase dont le contenu est contraire à l'objectif (par ex : « Sois grand mon petit ! » ou encore le célèbre « Il est interdit d'interdire »). L'art regorge lui aussi d'œuvres relevant de cette situation paradoxale. Qui ne connaît le fameux tableau de Magritte *La trahison des images* (1928-1929) où une pipe à tabac avoisine la locution « Ceci n'est pas une pipe » ? De telles mises en situation peuvent induire des dysfonctionnements, un effondrement de la capacité du sujet à discriminer entre différents types logiques – pathologie caractéristique des schizophrènes.

Dans son article, le groupe de Palo Alto détermine, entre autres, les six conditions nécessaires à l'émergence d'une situation de ce type (WITTEZAELE & GARCIA, 1992) :

1. la double contrainte implique nécessairement au moins deux parties prenantes, respectivement appelées « victime » et « personne contraignante » ;
2. la situation double contraignante doit être une expérience répétitive, une récurrence dans la vie relationnelle de la « victime » ;
3. elle implique une *injonction négative primaire*. Cette dernière peut revêtir deux formes différentes : « Ne fais pas ceci, sinon je te punirai » ou « Si tu ne fais pas ceci, je te punirai ». Le contexte de l'apprentissage doit donc fonctionner sous le mode de la punition et non de la gratification ;



4. elle implique de même une *injonction secondaire* d'un niveau d'abstraction plus élevé, conflictuelle avec la première, et sanctionnée sous le mode de la punition ou de la mise en péril de la survie du sujet. Cette dernière injonction, régulièrement transmise sous le mode non-verbal, est très difficile à cerner, en ce qu'elle peut concerner n'importe quel élément de la première injonction : « Ne considère pas cela comme une punition », « Ne te sou mets pas à mes interdiction », etc. ;
5. elle requiert l'apparition d'une *injonction tertiaire* qui empêche la victime d'échapper à l'interdiction ;
6. l'individu ayant structuré son monde au départ des schémas de double contrainte pourra se retrouver dans un état de panique ou de rage, même en l'absence des cinq éléments précités, n'importe quel élément de la séquence pouvant induire automatiquement cet état<sup>43</sup>.

Dans le contexte du succès grandissant de cet article fondateur sur la double contrainte, chaque membre de l'équipe va commencer à s'orienter vers des centres d'intérêts privilégiés tout en restant fidèle aux idées du projet. L'on verra apparaître à Palo Alto quatre grandes catégories de recherches : l'analyse interactionnelle du contexte familial, la thérapie familiale, l'hypnose et les thérapies brèves et la généralisation du contexte d'application de la double contrainte (WITTEZAELE & GARCIA, 1992, p. 166). Suite à la détérioration de ses relations avec Bateson, Jackson fonde en 1959 le Mental Research Institute (MRI). Un deuxième mouvement s'amorce à Palo Alto, toujours dans la lignée des recherches précédentes, mais maintenant recentré sur l'aspect thérapeutique. C'est en 1961 que Paul Watzlawick (1921-2007), philosophe et psychanalyste jungien (!) rejoint le MRI pour développer la théorie systémique et son application dans le cadre des thérapies brèves et familiales.

Ainsi que nous l'avons mentionné, les deux groupes vont cohabiter pendant quelques années, précisément jusqu'en 1963 et la fin du projet Bateson. Il suffit de jeter un regard sur les avancées du MRI pour constater l'évidente impossibilité de l'en totalement dissocier des travaux précédents dirigés par Bateson, ce malgré la présence

---

<sup>43</sup> En termes psychanalytiques, l'apparition d'un de ces éléments fait resurgir une situation transférentielle.

de divergences. Le MRI s'inscrit en réalité dans la continuité des réflexions du groupe de Palo Alto, même si les deux noms renvoient de nos jours à la même institution.

Dès son entrée au MRI, Paul Watzlawick s'immerge dans la lecture de toutes les publications de Bateson portant sur les théories cybernétiques et l'application familiale de la théorie des systèmes. En 1967, il publie en collaboration avec Don D. Jackson et Janet Helmick Beavin, *Une logique de la communication* (WATZLAWICK & al., 1972), laquelle « ouvre la porte à l'édification d'une approche formelle et intégrée du comportement s'appuyant sur la notion de communication ». (WITTEZAELE & GARCIA, 1992, p. 245). Cet ouvrage constitue, encore aujourd'hui, la base de la réflexion sur les systèmes d'interactions humaines. En voici les principaux éléments.

Dans la prochaine section nous repartons de cette réflexion que nous appliquons directement à notre méthodologie.

## **2. La systémique archétypique**

La notion de schismogenèse – complémentaire ou symétrique – et le concept de feed-back – positif ou négatif – ne sont pas sans rappeler les systèmes archétypiques tels que nous les spéculons. Un système de relations archétypiques [Héros/Vieux Sage sous son aspect positif] peut en effet être décrit comme une schismogenèse complémentaire, du fait de la recherche constante, dans le chef du Héros désirant accomplir sa « mission », de conseils auprès du Vieux Sage positif. Nous pourrions également assister à une relation archétypique [Animus sous une forme autoritariste/Fripon] au sein de laquelle la volonté de plus en plus forte de l'Animus d'imposer son autorité entraînera en compensation, de la part du Fripon, une tendance proportionnelle à mettre en exergue les côtés absurdes de cette manifestation autoritaire. Une relation symétrique mettrait par contre en jeu le même archétype chez les deux individus. Dans le cadre exemplatif de l'archétype de l'Ombre, une telle relation, potentiellement génératrice d'affrontement physique, naîtrait de la diabolisation mutuelle de deux personnes – ou de deux groupes –, chacune des entités projetant sur l'autre sa propre part d'Ombre.

Selon nous, la notion de double contrainte peut pareillement être reliée à la situation particulière du nourrisson projetant sur la Mère des éléments à la fois bons et mauvais – situation caractéristique d'une position schizoïde-paranoïde. Nous pourrions considérer

que ce genre de situation double contraignante réactive en fait chez le sujet, sous le mode transférentiel, cette position schizoïde caractéristique d'une manifestation d'un Moi négatif.

Nous avons mentionné à la fin du chapitre précédent que notre approche vise à la production d'un discours symbolique sur le symbolisme organisationnel. Notre *pragmatique* amène donc l'idée d'une re-symbolisation des symboles observés sous une autre forme, d'un type logique supérieur – que nous considérons comme étant d'ordre mythologique – et, partant, débouche sur la *métasymbolique*, ce biais nous permettant d'offrir un nouveau cadre interprétatif du comportement organisationnel au départ de la mise en scène du système des interactions archétypiques propre à l'Organisation. Ce étant, notre spéculation porte sur la possibilité de substituer un système d'interactions archétypiques au système d'interactions humaines que propose la systémique pour formaliser l'Organisation. Nous y reviendrons plus avant.

Dans *Une logique de la communication*, les auteurs jettent les bases d'une axiomatique d'une *métacommunication* – d'une communication sur la communication – susceptible d'induire l'idée d'un *calcul* sur la communication, procédant ainsi à l'instar des mathématiciens mobilisant les mathématiques pour étudier les mathématiques.

*« Quand les mathématiciens ne se servent plus des mathématiques comme d'un outil, mais font de cet outil lui-même l'objet de leur étude, ce qu'ils font, par exemple, en mettant en question la consistance de l'arithmétique comme système, ils utilisent un langage qui n'est plus une partie des mathématiques, mais un discours sur les mathématiques. (...) »*

*Lorsque nous ne nous servons plus de la communication pour communiquer, mais pour communiquer sur la communication, ce qui est absolument nécessaire dans des recherches concernant la communication, nous avons recours à des conceptualisations qui ne sont pas une partie de la communication mais un discours sur la communication. Par analogie avec la métamathématique, nous parlerons de métacommunication. » (WATZLAWICK & al., 1972, pp. 35-36)*

Par analogie aux mathématiciens qui définissent une axiomatique afin d'élaborer une théorie consistante, Watzlawick et ses co-auteurs vont eux aussi rechercher un tel outil pour conceptualiser leur *métacommunication* :

*« Reprenons : nous cherchons à étudier des redondances pragmatiques; nous savons qu'elles ne peuvent être des grandeurs »*

*ou des qualités simples et statiques, mais des modèles d'interaction analogue au concept mathématique de fonction; enfin nous nous attendons à ce que ces modèles aient les caractéristiques qui appartiennent généralement aux systèmes à contrôle des erreurs et aux systèmes finalisés. Si donc, en possession de ces prémisses, nous examinons soigneusement des chaînes de communication entre deux ou plusieurs personnes, nous obtiendrons certains résultats qui, sans doute, ne pourront prétendre pour le moment constituer un système formel, mais qui seront analogues aux axiomes et théorèmes d'un calcul. (WATZLAWICK & al., 1972, p. 36)*

Dans la construction de cette théorisation, les auteurs se démarquent des approches traditionnelles scientifiques. Il serait en fait plus juste d'ici parler de *pragmatique* plutôt que de théorie, le matériau de la construction de cette théorisation ne consistant pas en des considérations théoriques subtilement déduites d'expériences scientifiques. Les auteurs tirent la « véracité » de la théorie de sa propre applicabilité, ou, en d'autres termes, de sa nature d'actrice de changement. Le fait que tous les axiomes et postulats théoriques émis recoupent sans cesse des situations thérapeutiques les conduit ainsi à l'établissement d'un cadre interprétatif efficace. Notre méthodologie ne pouvant, par isomorphisme, qu'être qu'analogue à la leur, il nous incombe logiquement d'établir pareille axiomatique en examinant scrupuleusement les manifestations archétypiques et en découvrant les propriétés constantes qui en découlent.

Nous proposons donc d'exposer une telle axiomatique *métasymbolique* au départ des réflexions de Watzlawick et de ses co-auteurs sur la *métacommunication*. Ce choix se justifie par le fait même que c'est au départ de l'observation des systèmes d'interaction humaine que nous déduisons un système inconscient archétypique. La bonne compréhension des propriétés de la communication interindividuelle est dès lors indispensable à une perception pertinente du phénomène d'interaction archétypique. Nous présenterons ensuite une relecture de la structure d'interaction archétypique au travers de la Théorie Générale des Systèmes afin de modéliser ces interactions.

## **2.1. Axiomatique**

Voici donc les fondements axiomatiques de notre approche au départ des réflexions de Watzlawick, Beavin et Jackson détaillées au second chapitre de leur ouvrage : *Propositions pour une axiomatique de la communication*. Nous sommes évidemment conscients – tout comme l'étaient d'ailleurs leurs auteurs – de

l'incomplétude de telles propositions qui relèvent plus de prolégomènes. Nous jugeons néanmoins l'axiomatique posée capable de nous orienter vers une pragmatique de l'analyse organisationnelle. Chaque proposition axiomatique sera suivie de quelques implications sur le travail de recherche; l'ensemble de la proposition sera quant à lui illustré par un exemple concret en fin de section.

### **2.1.1. Axiome 1 : *il est impossible de ne pas symboliser***

Ce premier axiome part du constat suivant dressé par les auteurs :

*« Le comportement possède une propriété on ne peut plus fondamentale, et qui de ce fait échappe souvent à l'attention : le comportement n'a pas de contraire. Autrement dit, il n'y a pas de « non-comportement », ou pour dire les choses encore plus simplement : on ne peut pas ne pas avoir de comportement. Or, si l'on admet que, dans une interaction, tout comportement a la valeur d'un message, c'est-à-dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non. Activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message. »*  
(WATZLAWICK & al., 1972, pp. 45-46)

Notre point de vue jungien selon lequel tout comportement et tout message – et dès lors toute communication – quel qu'il soit, relève d'une manifestation symbolique – donc d'une manifestation archétypique –, nous permet de retranscrire ce premier axiome de la communication sous la forme suivante : « *On ne peut pas ne pas symboliser* ». En d'autres termes, nous produisons consciemment et/ou inconsciemment des symboles à destination d'autrui. Nous pouvons même ajouter que notre production consciente de symboles ne nous voit maîtriser ni l'entière portée de leurs portées inconscientes ni leur effet tant sur l'autre – effet lui-même symbolique – que sur nous-mêmes. Quoi que nous fassions, notre constante participation symbolique avec l'univers qui nous entoure fait de toute production humaine un symbole susceptible d'être soumis à notre analyse.

Un tel axiome condamne le chercheur – participant ou non à l'activité de l'Organisation –, en tant que producteur et manipulateur de symboles, à modifier le système archétypique auquel chaque membre participe. Il sera sans doute impliqué dans des situations transférentielles, deviendra objet de projection et projettera lui-même des contenus inconscients dans l'Organisation. Il devra donc être très attentif à ces manifestations transférentielles, qu'il devra interpréter, analyser et contextualiser dans son étude. Il est par exemple courant que les membres de l'Organisation projettent une

figure de Vieux Sage sur le chercheur qu'ils considèrent détenteur d'un savoir parfois ressenti comme salutaire pour l'Organisation. Les risques d'inflation et de possession, très fréquents dans son chef, peuvent amener, s'il y succombe, à des réactions visant à l'exclusion totale de l'analyse. L'axiome 5 nous éclairera plus amplement sur ces phénomènes également à l'œuvre lors de la restitution des résultats de l'analyse.

**2.1.2. Axiome 2 : tout symbole est un métasymbole, du fait qu'il présente deux aspects : la représentation et l'archétype dont il émane (ce dernier englobant le premier).**

Au départ de leurs travaux sur la communication chez les schizophrènes, Bateson et Ruesch estiment que la communication ne se borne pas à transmettre une information – l'*indice* de la communication – mais induit également un comportement – l'*ordre* de la communication :

*« Un message sous son aspect d'« indice » transmet une information; dans la communication humaine, ce terme est donc synonyme de contenu du message. (...) L'aspect « ordre », par contre, désigne la manière dont on doit entendre le message, et donc en fin de compte la relation entre les partenaires » (WATZLAWICK & al., 1972, p. 49).*

En d'autres termes, l'aspect « contenu » représente une série de données définissant l'objectif de la transmission du message. L'aspect « relation » déterminera quant à lui la manière dont doit être compris, interprété, ce contenu. Deux messages aux contenus identiques peuvent en effet revêtir des aspects relationnels différents.

*« Par exemple, des messages comme « Veuillez à desserrer l'embrayage progressivement et sans à-coups » et, « Vous n'avez qu'à laisser filer l'embrayage et la transmissions sera fichue en un rien de temps », ont en gros le même contenu informatif (aspect « indice ») mais définissent visiblement des relations très différentes » (WATZLAWICK & al., 1972, p. 49)*

De manière analogue, nous conférons deux aspects à un symbole appréhendé comme manifestation archétypique, à savoir d'une part sa représentation, sa forme manifeste, et d'autre part le contexte relationnel inconscient déterminé par l'archétype activé. La phrase « *Je ne te le conseille pas* » adressée à un individu peut ainsi revêtir des aspects symboliques différents selon qu'elle représente une manifestation de l'archétype de la Bonne Grande Mère ou bien de la Grande Mère sous son aspect castrateur, reflétant respectivement un mode relationnel inconscient basé sur la volonté de protéger et de

veiller au bon développement d'un objet aimé ou un mode relationnel basé sur la menace d'une punition et le refus du développement et de l'apprentissage.

En outre, tout comme la relation représente une *métacommunication*, puisqu'elle communique sur la manière d'interpréter le contenu du message (WATZLAWICK & al., 1972, p. 51), l'archétype peut être défini comme un *métasymbole*. L'analogie avec les types logiques mathématiques ferait de l'archétype une classe d'un type logique supérieur à ses éléments – ses représentations symboliques. En ce qu'il caractérise la relation inconsciente, il représente nécessairement en soi un symbole – d'un niveau *méta* – appelé à déterminer le cadre symbolique de sa représentation.

Notons cependant qu'il serait aussi pertinent de dire que la représentation définit la relation inconsciente à l'archétype, les deux participant en effet simultanément à l'activation de l'archétype – ceci relevant de la propriété des classes qui peuvent être définies par ses éléments. Mais l'aspect pragmatique de notre approche nous a ici dicté un choix totalement arbitraire, selon lequel la relation inconsciente à l'archétype englobe la représentation.

Ceci impose à nouveau au chercheur une extrême vigilance envers les phénomènes transférentiels et contre-transférentiels. Son observation des représentations symboliques manifestes au sein de l'Organisation se devra d'être rigoureuse dans la détermination de l'archétype auquel les manifestations sont inconsciemment connectées, lesquelles peuvent en effet activer chez lui un archétype qu'il leur relierait peut-être à tort. Le chercheur pourra par exemple soupçonner la présence de l'archétype de l'Ombre dans le récent licenciement d'un employé représentant une part d'Ombre éjectée de l'Organisation. Or, ce licenciement pourrait être issu d'une négociation entre les deux parties selon les termes de laquelle l'employé, n'étant plus, pour des raisons personnelles, en mesure d'assurer le travail demandé, aurait obtenu de l'Organisation qu'elle le licencie, eu égard à ses bons et loyaux services, lui allouant ainsi des indemnités de départ non dues en cas de démission – licenciement qui apparaît alors sous-tendu par l'archétype de la Bonne Grande Mère. Ce genre d'erreurs interprétatives potentielles exige la prudence chez le chercheur confronté à de telles données.

### **2.1.3. Axiome 3 : la nature d'une relation archétypique dépend de la ponctuation de la séquence des manifestations archétypiques.**

Il est intéressant, pour bien comprendre cette axiomatique, de partir d'une analogie empruntée au champ des mathématiques et plus particulièrement à l'analyse des suites infinies et du célèbre paradoxe de Bolzano<sup>44</sup>. Que le lecteur soit rassuré! Ceci ne nécessite nullement une connaissance approfondie des mathématiques.

Supposons la suite suivante :

$$S = (1-1)+(1-1)+(1-1)+(1-1) + \dots$$

Elle constitue une somme infinie de termes nuls. Nous pourrions dès lors la réécrire de la manière suivante :

$$S = 0+0+0+0 + \dots = 0.$$

Il est cependant également possible de la réécrire en agencant les termes différemment :

$$S = 1 - (1-1) - (1-1) - (1-1) - \dots$$

Le résultat serait dans ce cas :

$$S = 1 - 0 - 0 - 0 \dots = 1.$$

La même série, selon l'agencement des termes, aurait ainsi deux résultats différents. Cette petite analogie mathématique nous amène à considérer que le point de départ attribué à la séquence modifie le regard lors de l'analyse des relations inconscientes, ceci étant dû à la propriété de l'inconscient collectif qui se manifeste par des mécanismes de compensation. Une manifestation archétypique est en réalité issue d'une compensation à une compensation. Il nous suffit de reprendre l'exemple [Animus sous une forme autoritariste/Fripon], où nous pourrions tout aussi bien dire que l'Animus compense le Fripon tout comme le Fripon compense l'Animus, pour pleinement réaliser la difficulté de déterminer quel archétype a été activé en premier. Au vu de l'aspect intemporel et indifférencié de l'inconscient collectif<sup>45</sup>, nous devrions même supposer que les deux phénomènes ont lieu en même temps, ou plus exactement dans le même temps – celui qui les voit partager une même temporalité caractéristique de l'origine de toute chose et

---

<sup>44</sup> Cette analogie a d'ailleurs été exposée en note de bas de page par Watzlawick et ses co-auteurs (WATZLAWICK & al., 1972 p.56).

<sup>45</sup> Rappelons que c'est uniquement parce que c'est au départ du champ conscientiel que nous portons un regard sur l'inconscient collectif et que nous amenons l'idée d'un modèle de représentations différenciées de celui-ci – modèle nécessaire pour notre orientation dans le monde psychique.



rendue illisible par sa propre négation au sein d'un inconscient ignorant de toute temporalité. Cet axiome, d'une importance capitale pour notre recherche, stipule implacablement que le chercheur se retrouve devant un choix arbitraire le condamnant, à un moment donné, à poser un point de départ à la séquence des manifestations archétypiques, indispensable à l'identification de la compensation qui est en jeu. Nous verrons plus avant, lors de l'explicitation de notre méthodologie d'analyse des données, comment le chercheur détermine cet arbitraire. Notons d'ores et déjà qu'un tel arbitraire ne pouvant en aucun cas relever de la vérité, toute description du système archétypique peut, si elle est perçue comme vérité, amener à une interprétation fallacieuse de l'analyse. Soulignons surtout l'illusion de croire en l'existence d'un point de départ d'un système – cette soi-disant première activation archétypique susceptible d'être alors tracée sur le comportement d'un individu devenant de facto le bouc émissaire de la situation dysfonctionnelle dans laquelle se trouve l'Organisation. Il conviendra dès lors d'insister, auprès de l'Organisation, sur le caractère de non-traçabilité de la séquence des archétypes, ainsi que sur le fait que l'analyse organisationnelle proposée ne reflète qu'une vue de l'esprit – accessible aux contraintes temporelles et logiques de la conscience – visant uniquement à une compréhension du symbolisme organisationnel. L'important réside dans la manière dont les interactions archétypiques déterminent et structurent le comportement organisationnel, et non dans la connaissance absolue d'un point d'origine ou dans l'évaluation de l'exactitude de la ponctuation.

#### **2.1.4. Axiome 4 : les archétypes se manifestent symboliquement sous des modes verbaux et non verbaux.**

Dans le cadre de l'axiomatique de la *métacommunication*, Watzlawick et ses co-auteurs posent que :

*« Les êtres humains usent de deux modes de communication : digital et analogique. Le langage digital possède une syntaxe logique très complexe et très commode, mais manque d'une sémantique appropriée à la relation. Par contre, le langage analogique possède bien la sémantique, mais non la syntaxe appropriée à une définition non-équivoque de la nature de la relation » (WATZLAWICK & al, 1972, p. 65)*

Ce qu'ils veulent finalement signifier, c'est la possibilité pour l'homme de désigner les objets – au sens large – de deux manières différentes, à savoir par un recours soit à un

langage analogique désignant quelque chose qui leur ressemble, soit au langage digital utilisant un « mot », un « nom ». Il représentera par exemple un chat par un dessin ou simplement en le nommant, faisant ici application d'une convention sémantique propre à telle langue. Les auteurs estiment que la communication analogique possède des rapports plus directs avec ce qu'elle représente. Nous pouvons en effet tirer de l'observation de la gestuelle d'un étranger s'exprimant dans une langue inconnue une information élémentaire servant à signaler une intention. Leur explication est la suivante :

*« Nous pensons que la communication analogique plonge ses racines dans des périodes beaucoup plus archaïques de l'évolution, et qu'elle a par suite une validité beaucoup plus générale que la communication digitale, verbale, relativement récente et bien plus abstraite. » (WATZLAWICK & al., 1972, p. 60)*

La communication analogique représente à leurs yeux pratiquement toute communication non verbale – les mouvements corporels, *« la gestuelle, la posture, les mimiques, les inflexions de la voix, succession, rythme et intonation des mots, et toute autre manifestation non-verbale dont est susceptible l'organisme, ainsi que les indices ayant valeur de communication qui ne manquent jamais dans tout contexte qui est le théâtre d'une interaction »* (WATZLAWICK & al, 1972, p. 60). Le langage non-verbal, faisant par définition référence à une exclusion, ne représente donc pas un dérivé ou un substitut du langage verbal, contrairement, par exemple, à la langue des signes ou à l'écriture, lesquels renvoient au langage verbal silencieux. La communication non-verbale peut également être sonore – sifflement, soupir, respiration ou toute autre manifestation qui relève de la paralinguistique. Le langage non-verbal se manifeste enfin via des singularités somatiques, naturelles ou artificielles, des organisations d'objets, des rapports de distances entre les individus (proxémique), ou encore l'architecture des bâtiments, cette liste n'étant pas exhaustive.

Les auteurs de l'axiomatique de la *métacommunication* voient dans le langage analogique le meilleur reflet des caractéristiques de la relation interindividuelle. D'un point de vue *métasymbolique*, il serait cependant réducteur de limiter le langage verbal à la seule représentation et de juger le langage non-verbal comme le seul capable de renvoyer à la relation inconsciente à l'archétype activé. Si le langage non-verbal, de par la simple difficulté de le consciemment maîtriser, permet certes la mise en évidence d'une série de contenus inconscients constellés, le langage verbal met cependant

également en scène des contenus symboliques. L'exemple le plus évident et le plus connu est le lapsus – *liguae* ou *calami* –. Nous savons l'énorme importance accordée par la théorie psychanalytique à ces accidents de l'expression orale, véritables interférences de l'inconscient, à l'instar des actes manqués au niveau du non-verbal. Mais le langage verbal est en outre le théâtre d'autres mises en scène symboliques par le biais d'analogies – métaphores, comparaisons, métonymies ou autres tropes. Pondy souligne à juste titre le rôle joué par l'utilisation de métaphores et d'autres tropes dans le contexte d'une Organisation en aidant ses membres à donner un sens à leur expérience organisationnelle (PONDY, FROST, MORGAN & DANDRIDGE, 1983, p. 157). L'utilisation de tels outils langagiers permet également de mettre en exergue le niveau de l'intensité affective suscitée par l'activation de l'archétype. Une personne qui, au sortir d'une réunion avec sa directrice, s'exclamerait « Quel dragon ! », serait qualitativement beaucoup plus explicite sur la relation inconsciente avec l'archétype de la Grande Mère castratrice qu'en énonçant une phrase telle que : « Quand elle décide quelque chose, il est difficile de lui faire changer d'avis ». Il est de même très courant de retrouver, au sein des Organisations, des mythes, sagas ou rumeurs, constitués de patterns modernes révélant des situations archétypiques, telle la symbolique du héros (un manager) qui doit vaincre un puissant adversaire (la concurrence) avec l'aide de ses précieux adjuvants (son équipe) pour obtenir les faveurs (augmentation de salaire) de son seigneur (son supérieur hiérarchique). Soulignons de même le caractère symbolique que peut revêtir le choix des mots dans les locutions exprimant des situations passées ou à venir. La phrase « Je dois aller défendre mon rapport devant mon patron » pourrait sous-entendre que l'individu dont elle émane projette sur son patron une figure d'Animus susceptible de jugement voire de punition, ce contrairement à l'expression « Je dois aller présenter mon rapport ... », laquelle renvoie, quant à elle, à une relation plus égalitaire en terme de compétence, relevant par exemple de l'archétype du Vieux Sage sous un aspect positif. Signalons enfin l'importance des documents écrits érigés par les organisations tels les règlements de travail et d'ordre intérieur, les procédures et autres documents. Souvent équipollents à de véritables codifications de rituels, ils renvoient à des aspects très précieux pour l'analyse du symbolisme organisationnel en ce qu'ils relèvent de phénomènes archétypiques. Comme le mentionnent en effet Reitter et Ramanantsoa,

« (L'Organisation) a ses angoisses, sa face cachée, (...) son numineux. (...) face à cela, (l'Organisation) a structuré son activité, sa réalité. Elle a bâti des schémas opératoires, des règles, des procédures, des plans qui visent à réduire cette incertitude, cette menace, cette angoisse. Elle a instauré tout un réseau symbolique de protection et d'adaptation. Ce symbolique est toujours justifié par un discours rationnel, mais il est bien évident que sa fonction même, sa raison d'être, reste sous-jacente. (...) un rite (...) parlera d'objectifs et de moyens, mais il parlera aussi – à un autre niveau – d'angoisse, de pouvoir et d'identité. » (REITTER & RAMANANTSOA, 1985, p. 16)

Les procédures d'équipements des bureaux peuvent ainsi être révélatrices de la part d'Ombre éventuellement projetée sur les employés. L'obligation pour le travailleur désirant obtenir du matériel de soumettre trois formulaires à la signature de son supérieur reflète un niveau de méfiance absent d'une procédure qui se résumerait à un simple coup de téléphone à l'économat.

Ces exemples montrent à suffisance l'importance symbolique que peuvent refléter des communications verbales et non-verbales au sein de l'Organisation. Le chercheur devra donc y prêter une attention extrême.

#### **2.1.5. Axiome 5 : Toute activation archétypique engendre des relations complémentaires ou symétriques selon que, par compensation, il y ait ou non activation d'un archétype différent.**

Nous avons déjà évoqué supra les concepts de schismogénèses symétriques et complémentaires amenés par Bateson dans le cadre de son étude sur les Iatmul et la cérémonie du Naven. Avec l'arrivée de la *nouvelle communication* de Watzlawick, le terme de schismogénèse est tombé progressivement en désuétude, remplacé par les vocables plus simples de relations, d'interactions ou encore de communications symétriques et complémentaires. Dans le premier cas, nous l'avons vu, les partenaires ont une tendance à adopter des comportements similaires, chacun étant en quelque sorte le miroir de l'autre. Dans le second cas, comme le soulignent Watzlawick et ses co-auteurs,

« le comportement de l'un des partenaires complète celui de l'autre pour former une « Gestalt »<sup>46</sup> d'un type différent. » (WATZLAWICK & al., 1972, pp. 66-67)

---

<sup>46</sup> Forme, modèle, structure, configuration psychique se créant dans l'interaction.

En d'autres termes, une interaction complémentaire sera caractéristique d'une minimisation de la différence, d'une tendance à l'égalité, au contraire d'une interaction symétrique qui renverra pour sa part à une maximisation de la différence. Et les auteurs d'ajouter que dans le cas complémentaire,

*« le contexte social ou culturel fixe dans certains cas, une relation complémentaire (par exemple mère-enfant, médecin-malade, professeur-étudiant), ou bien ce style de relation peut-être propre à une dyade déterminée. Soulignons dans les deux cas la solidarité de cette relation, où des comportements, dissemblables mais adaptés l'un à l'autre, s'appellent réciproquement. Ce n'est pas l'un des partenaires qui impose une relation complémentaire à l'autre, chacun d'eux se comporte d'une manière qui présuppose, et en même temps justifie, le comportement de l'autre; leurs définitions de la relation sont concordantes. » (WATZLAWICK & al., 1972, p. 67)*

Dans notre *métasymbolique*, la *Gestalt* décrite dans le cas symétrique est à considérer comme un archétype dont l'activation caractérise le comportement des objets en relation. Chaque partie prenante sera sous l'influence du même archétype et adoptera ainsi un comportement symboliquement similaire pouvant amener à des situations de compétition et de surenchère. Dans certaines circonstances, le fait que ce soit le même archétype qui soit partagé par les deux protagonistes pourrait donner l'impression de l'absence d'une compensation systématique à l'activation de l'archétype et donc de la non-apparition de phénomène de compétition ou de surenchère. Mais il s'agit en réalité d'une illusion née de ce que la compensation n'a pas encore été repérée. Prenons un exemple concret. Deux individus en relation, bien qu'émettant des symboliques renvoyant à l'archétype du Héros, semblent pourtant se soutenir et s'encourager mutuellement, donnant plutôt l'impression d'une relation complémentaire. Dans pareil cas de figure, l'activation de l'archétype du Héros n'est certainement pas liée à leur relation inconsciente mais constitue une compensation à la représentation symbolique commune qu'ils se font d'un tiers – un concurrent par exemple. Tout deux sont dans le même rapport inconscient à un même objet et forment ainsi un système en relation avec un autre système. Il s'agit donc bien, selon l'axiome 2, de repérer quel est l'enjeu compensatoire d'une manifestation archétypique et à quelle relation d'objet elle fait référence.

Dans le cas complémentaire, les objets en relation sont sujets séquentiellement à des manifestations archétypiques différentes. Nous avons donné au point 2.1.3. (axiome 3)

des exemples de telles relations complémentaires. Rappelons que les séquences peuvent évidemment être ponctuées différemment selon les points de vue subjectifs, ceci impliquant la possibilité pour les relations archétypiques de prendre un autre sens.

Pour le chercheur rigoureux, cet axiome revêt également une grande importance en raison des phénomènes transférentiels en jeu. Nous avons évoqué la possibilité pour le chercheur de voir projeter sur lui une figure de Vieux Sage. En répondant à cette projection, il risque d'induire une relation complémentaire ou symétrique, potentiellement dangereuse, entre lui et des membres de l'Organisation. Il est certes possible que le chercheur doive parfois accepter cette projection et supporter un rôle archétypique dans le but d'établir une relation de confiance – par exemple dans le cas où l'un des membres de l'Organisation est dans une situation telle que la relation ne peut exister que sous le mode transférentiel. Il n'empêche! Quelque intense que soit la pression collective inconsciente, le chercheur doit constamment être attentif aux relations transférentielles auxquelles il participe et éviter de tomber dans le piège de la projection, de l'identification ou, pire, de l'inflation et de la possession, ce dans le but de diminuer les biais interprétatifs. Pour ce faire, il lui faudra amener progressivement les contenus inconscients projetés à la conscience de l'autre – démarche qui exigera parfois de sa part beaucoup de subtilité et de patience. En montrant ainsi à l'Organisation qu'il possède un Moi propre et fort et qu'il n'« est » pas ce que les membres projettent sur lui, il l'aidera à prendre en considération les problématiques inconscientes dans lesquelles elle se trouve. Mais ne soyons pas naïfs!.. Certains individus, pour des raisons idiosyncratiques, sont dans l'incapacité de quitter le mode de la relation transférentielle et de la projection.

#### **2.1.6. Illustration de l'axiomatique**

Afin d'éclaircir ce qui précède, nous anticipons ici nos études de cas en proposant une illustration concrète qui, à notre sens, reflète au mieux la problématique que nous venons d'exposer. Nous pointons dans le texte, aux endroits qui nous semblent les plus évidents, les différents axiomes de notre *métasymbolique* :

Nous avons effectué une de nos études de cas au sein d'une institution paragouvernementale belge. Cette étude de cas a pu se réaliser suite à une rencontre totalement fortuite en dehors du cadre de notre recherche. Nous avons en effet rencontré un

membre de la direction de cette institution lors d'un événement public que nous organisions. Ce directeur, intéressé par nos travaux et convaincu de leur utilité dans son cadre organisationnel, proposa à son administrateur général de nous rencontrer dans le but d'une éventuelle collaboration entre son organisme et notre centre de recherches. Il accepta et, suite à notre entrevue, nous proposa d'établir un cahier de charges pour une analyse de l'Organisation selon notre méthodologie.

Au début de l'étude, nous avons pris l'initiative d'effectuer des entretiens semi-directifs avec une série de directeurs de l'organisme que nous avons jugés comme symboliquement importants au sein de l'Organisation. Alors que le processus se déroulait somme toute normalement et sans réticence particulièrement exacerbée de la part des directeurs, un des membres de la direction, qui avait accepté de nous rencontrer, a fait preuve d'agressivité à notre égard. Dès son entrée dans la salle d'entretien, il a commencé à nous attaquer ouvertement, avec une gestuelle menaçante, en arguant d'une attitude non déontologique de notre part sous prétexte que nous avions des liens dépassant le cadre professionnel avec le directeur qui nous avait introduits dans l'Organisation. Interloqués par cette agressivité soudaine – manifeste à notre sens d'une activation compensatoire de l'archétype du Vieux Sage sous des aspects négatifs (axiome 2 et axiome 4) – et conscients de l'importance pour notre étude de maintenir une relation avec l'individu, nous n'avons pas répondu aux contenus qui étaient projetés sur nous – dont nous ignorions encore la nature –. Nous nous sommes contentés de prendre une figure de Vieux Sage sous des aspects positifs, en rappelant calmement et sans agressivité que nous avions de l'expertise et qu'il était courant de connaître d'autres personnes dans les Organisations étudiées, que nous avions appris à faire la part des choses et que cela relevait de notre compétence. Cette activation de l'archétype du Vieux Sage sous sa forme positive nous a ainsi permis de maintenir avec ce directeur un lien sous une forme de relation complémentaire (axiome 5). Au fur et à mesure de la discussion, il finit par réduire son agressivité et accepter de participer à l'interview bien qu'il montrât encore quelques réticences. Cependant, ne connaissant pas la nature des contenus projetés et au vu de la violence de la projection, nous lui avons proposé de remettre cet entretien à plus tard, ce afin de prendre le temps d'analyser ce phénomène transférentiel.

Suite à cette première rencontre, nous avons donc pris nos renseignements au sein de l'organisme et avons appris de la part de l'administrateur général que ce directeur entretenait des relations professionnelles très difficiles avec le directeur qui nous avait introduits dans l'organisme. De plus, ce dernier – celui qui nous avait introduits – semblait depuis plusieurs années prendre une figure de l'Ombre au sein de l'Organisation. Nous comprîmes alors qu'au vu de notre relation extra-professionnelle, nous avions activé, sans le savoir (axiome 1), l'archétype de l'Ombre, dans la relation avec ce directeur, lequel, par compensation (axiome 3), avait activé l'archétype du Vieux Sage sous un aspect négatif,

usant d'argumentations rationnelles, pour refuser un contact avec l'Ombre. Forts de cette apprentissage, nous sommes retournés le voir pour une fois de plus le rassurer par rapport à nos intentions et notre déontologie tout en lui amenant quelques contenus inconscients qui avaient été projetés sur nous. Nous primes un nouveau rendez-vous. L'entretien put baigner dans un climat plus serein. Il nous exposa les griefs qu'il avait à l'encontre du directeur qui nous avait introduits, retirant ainsi partiellement les contenus projetés sur nous. Si nous n'avions pas procédé à une telle compensation visant à mettre en place une relation complémentaire, nous aurions eu des phénomènes de résistance suffisants pour empêcher, durant l'entretien, l'émergence d'autres contenus intéressants pour notre étude.

## 2.2. Propriétés des systèmes

Il résulte de notre exposé que l'interaction archétypique peut être considérée comme un système de symbolisation. Nous abordons maintenant l'étude des éléments théoriques de ce qui constitue un paradigme majeur en analyse des Organisations, à savoir la Théorie Générale des Systèmes, – étude ouvrant sur une meilleure compréhension de la nature des systèmes d'interactions archétypiques. Il nous faut d'emblée émettre deux remarques importantes sur la nature de notre entreprise. Primo, ainsi que le soulignent Watzlawick et ses co-auteurs,

*« La Théorie générale des Systèmes n'est pas seulement une théorie des systèmes biologiques, économiques ou mécaniques. En dépit de la très grande diversité de leur objet, ces théories de systèmes déterminés ont tant de points communs que s'est développée une théorie plus générale qui structure ces analogies en isomorphismes formelles. »*(WATZLAWICK & al., 1972, p. 118)

Cette isomorphie est la conséquence du fait que des abstractions et des modèles conceptuels, qui se correspondent, peuvent, dans une certaine mesure, s'appliquer à des phénomènes différents, cette mesure étant le champ d'application des lois des systèmes. Ceci n'implique pas une commune identité entre les systèmes archétypiques et les systèmes de relations humaines – et encore moins lorsqu'il s'agit de systèmes non humains. Secundo, notre approche vise à utiliser des outils issus de la psychologie analytique essentiellement dédiés à l'appréhension du psychisme individuel. C'est par spéculation de l'existence d'un isomorphisme que nous transférons ce modèle de compréhension individuel vers un modèle de compréhension de l'Organisation et justifions en outre l'emploi de notre approche axiomatique. Il ne faut donc pas se méprendre! Nous ne sommes pas en train d'anthropomorphiser les Organisations



auxquelles nous prêterions ainsi un imaginaire. Donnons la parole à Reitter et Ramanantsoa :

*« Les Organisations n'ont pas à proprement parler d'imaginaire. Seuls les individus en ont, parce que seuls les individus ont des pulsions et un néocortex. Mais cette Organisation, qui est l'objet de ces pulsions, et dont la représentation existe dans les esprits sous de multiples formes ou versions, n'est pas un pur phantasme. Elle est action collective. Elle existe et produit des symboles en permanence. (...) Chaque acteur a son imaginaire propre, son histoire et son identité personnelle. Mais, sans ses rapports avec l'Organisation, son interprétation des symboles quotidiens ne sera possible que parce que l'Organisation lui aura fourni un « noyau imaginaire » qui fera que ces représentations seront bien des représentations de cette entreprise à un instant donné, dans ce qu'elle a de spécifique, de stable et de cohérent. » (REITTER & RAMANANTSOA, 1985, p. 20)*

Ce « noyau imaginaire » est précisément celui que nous tentons de décrire au travers de notre systémique archétypique.

Ces remarques étant acquises, examinons les propriétés fondamentales des systèmes, dont il existe en réalité deux grandes catégories : les systèmes clos, qui ne participent pas à des échanges avec leur environnement, et les systèmes ouverts, en interaction continue avec le milieu dans lequel ils évoluent. Les Organisations étant des systèmes ouverts, nous ne nous intéresserons qu'aux propriétés de ces derniers.

### **2.2.1. La temporalité**

Cette hypothèse de base de la Théorie Générale des Systèmes décrète que tout objet est au moins soumis à une contrainte temporelle. La variable temporelle ne peut être exclue de notre étude, l'idée même de la durée étant contenue dans le système. Tout modèle de représentation du système archétypique au sein d'une Organisation doit indubitablement intégrer la variable temporelle – et son associé l'ordre – afin de pouvoir prendre en considération les éventuels changements d'états du système. Cette considération nous oblige à nous intéresser à la séquence des interactions, laquelle constitue la matière première des changements du système. Le fait qu'un objet, même s'il ne semble pas être en interaction – un objet *inanimé* – soit au minimum soumis à un processus temporel lui confère de nouvelles propriétés et, partant, modifie irréversiblement l'état général du système. Il en sera de même pour un objet *animé*, ainsi que le souligne Le Moigne,

*« L'action exercée par l'objet (par laquelle il est présumé avoir altéré le reste du monde (son contexte)) et l'action subie par l'objet (exercée par quelques autres objets du reste du monde) ont altéré sa forme sinon sa nature, irréversiblement selon la flèche du temps ».*  
(LE MOIGNE, 1977, p. 93)

### **2.2.2. Totalité, non-sommativité, non-unilatéralité**

Au début de la section 1 du présent chapitre nous définissions un système comme un ensemble de parties interreliées, dépendant fonctionnellement les unes des autres, s'influençant mutuellement et dont l'essence de chacune ne peut être identifiée qu'en considérant l'objet dans sa totalité. Cette notion de totalité amène à considérer un système comme un tout indivisible, cohérent, et ne se comportant pas comme un simple agrégat d'éléments indépendants (WATZLAWICK & al, 1972, p. 123). Du fait de l'interdépendance de tous les éléments du système, toute modification de l'un engendre inévitablement une modification des autres et donc de l'état général du système.

Le corollaire immédiat d'une telle conception est le critère de *non-sommativité*, lequel implique une opposition au principe de base des théories mécanistes du XIX<sup>e</sup> qui prétendait qu'un ensemble d'éléments n'est pas plus complexe que la somme de ses éléments. « *Si l'on imagine un continuum, la sommativité en serait l'une des extrémités et la totalité l'autre extrémité* » (WATZLAWICK & al., 1972, p. 123). Cette non-sommativité inhérente à notre objet d'étude impliquant ainsi la non-équivalence d'un système à la somme de ses éléments, il s'avère essentiel d'étudier l'interrelation entre les éléments. Un intérêt formel porté aux seuls éléments du système ne pourrait faire émerger une information qualitative suffisante pour en comprendre sa complexité. Considérer l'archétype du Héros individuellement n'apporterait rien sur le symbolisme produit par l'Organisation. C'est justement parce qu'il est en interaction – par exemple avec l'archétype du Vieux Sage –, que nous pouvons en déduire la valeur symbolique de cette interaction dans le cadre organisationnel.

De même, « *le principe de totalité s'oppose également à une autre théorie de l'interaction, celle de la relation unilatérale entre les éléments, c'est-à-dire que A peut affecter B, mais pas le contraire* » (idem, p. 125). En effet, nous avons vu, lors de l'exposition de l'axiome 3, que les interactions archétypiques sont en réalité circulaires. Ce qui pourrait apparaître comme une réponse symbolique à l'activation d'un archétype sert également

de stimulus à ce même archétype, lui permettant de se manifester sous des formes symboliques différentes avec d'autres intensités énergétiques.

### 2.2.3 Rétroaction

Nous avons déjà fait référence dans ce chapitre aux concepts de feed-back (rétroaction) négatif et positif. Ce processus de rétroaction est la « cause » de la circularité des systèmes. Prenons comme illustration un système où nous constatons qu'un élément A qui affecte un élément B affectant pour sa part un élément C, se retrouve lui-même affecté par l'élément C. Concrètement, l'affect provenant de A entre dans le sous-système B-C, l'output de ce dernier *réroagissant* sur le système A-B-C dans son ensemble. Ce retour d'information est précisément appelé rétroaction, laquelle, dans le cas positif, conduit à un changement de l'équilibre du système. Dans le cas négatif, elle restaure par contre la stabilité du système – une homéostasie – en ce qu'elle vise à réduire l'écart par rapport à un état escompté.

Notre étude des phénomènes inconscients révèle leur quasi-absence de stabilité, décelant plutôt une rétroaction négative lorsque le symbole émis en retour tend vers la sauvegarde des formes d'interactions archétypiques et des symboliques produites. Une rétroaction positive interviendra quant à elle dans le cas où le symbole émis induit une prise de conscience, source de modifications des interactions archétypiques au sein du système.

### 2.2.4. Equifinalité

L'une des propriétés fondamentales des systèmes ouverts tient en leur capacité à évoluer au fil du temps vers une autonomie par rapport à leurs conditions initiales – à la différence des systèmes clos déterminés par les conditions initiales. Autrement dit, la structure même d'un système ouvert est déterminante pour les effets qu'il produira. Ceci signifie in fine que des changements identiques peuvent provenir d'origines différentes.

*« Dans un système circulaire, source de ses propres modifications, les « conséquences » (au sens de changement d'état au bout d'un certain temps), ne sont pas tant déterminées par les conditions initiales que par la nature du processus lui-même, ou par les paramètres du système ». (WATZLAWICK & al., 1972, p. 127)*

Ce étant, cette indépendance des systèmes ouverts par rapport aux conditions initiales, déterminante de l'équifinalité, conduit corollairement à admettre que des changements différents peuvent avoir les mêmes origines. Ce corollaire se déduit en effet de la négation logique de la proposition d'équifinalité.

Dans le cadre de notre étude d'un système symbolique, cette considération se traduit simplement par ce constat qui voit finalement dans l'étude de sa structure actuelle – elle-même un symbole – la meilleure méthode pour obtenir une compréhension du symbolisme organisationnel. Attendu qu'un système ouvert peut finalement devenir totalement indépendant de ses conditions initiales, sa meilleure explication demeure en effet sa structure.

A l'instar de Watzlawick et de ses co-auteurs qui considèrent l'interaction humaine comme un système de communication, nous pouvons nous aussi décrire l'interaction archétypique comme un système de symbolisation régi par les propriétés des systèmes généraux : la temporalité, la totalité, la rétroaction et l'équifinalité.

### **3. Méthodologie**

Rappelons à nouveau que notre objectif est de viser à la compréhension du comportement organisationnel via une narration d'ordre mythologique mettant en scène les interactions archétypiques – considérées comme systémiques – au sein de l'organisation. Ceci signifie que nous proposons de répondre à trois questions essentielles, mais situées à deux niveaux différents. Nous exposons dès l'abord « comment » le système archétypique fonctionne, ce en illustrant les différentes formes de la compensation au travers, entre autres, des processus de projection, introjection, identification, inflation, possession et en analysant le symbolisme qui ressort de ce système. Nous essayons ensuite, toujours à ce niveau archétypique, de trouver une ponctuation de la séquence des interactions archétypiques qui permettrait de saisir l'évolution du système au départ d'un point d'origine historique – un événement particulier de la vie organisationnelle inscrit dans sa production symbolique, tel par exemple un trauma ou un événement très enthousiasmant, recouvrant une dimension particulièrement mythologique pour les membres de l'Organisation. Nous reviendrons plus loin dans cette section sur la méthode pour trouver ce point d'origine de la

séquence. Compte tenu de notre approche issue de la psychologie analytique, nous nous intéresserons enfin au contexte de l'émergence de ces manifestations archétypiques, essayant finalement en cela de répondre à l'étiologie du système de relations humaines par l'illustration du système inconscient dont il émane. Le caractère mythologique de notre narration induit l'idée d'un « pourquoi » ou plus précisément d'un « à la suite de quoi » les individus ont adopté tel ou tel type de comportement au sein de l'Organisation. C'est là, à notre sens, que se situe l'originalité de notre approche. Nous donnons la possibilité aux membres de l'Organisation de projeter, dans ce récit abstrait mettant en scène ces « dieux » de l'inconscient – les archétypes –, leurs propres expériences et vécus organisationnels. Cette projection, rendue possible par le récit, leur permettra, par réflexivité, de prendre une distance par rapport à la charge affective de certains faits organisationnels et de donner du sens à leurs comportements motivés par ces contenus inconscients maintenant dévoilés. Si notre entreprise s'avère concluante, nous pouvons nous attendre à une rétroaction positive au sein de l'Organisation qui, pour avoir pris conscience de ses dysfonctionnements éventuels, sera plus encline à accepter des changements structurels.

Mais ne soyons pas naïfs. Au vu de notre axiomatique, nous savons pertinemment que certains refuseront cette opportunité. Tout dépendra des liens transférentiels qui se seront établis avec le chercheur et, évidemment, de la volonté des membres de l'organisation de participer à une telle entreprise – ce dernier point relevant également d'un lien transférentiel mais déontologiquement soustrait à une analyse puisqu'émanant de la sphère privée individuelle. Une étude de cas mettra précisément en exergue la quasi-systématique confrontation du chercheur à des résistances provenant de membres de l'organisation, lesquelles devront être prises en considération pour déterminer si elles relèvent d'un lien transférentiel négatif ou si elles représentent une réaction légitime à une erreur d'analyse du chercheur. Dans ce dernier cas de figure, le chercheur devra faire preuve d'humilité et reconsidérer son analyse, sous peine de la voir légitimement et intégralement rejetée par les membres de l'organisation en accord avec les réserves émises – hypothèse entraînant un probable feed-back négatif qui risquerait de cristalliser l'Organisation dans ses dysfonctionnements éventuels.

Partant de ces considérations, nous pouvons présenter nos fondements méthodologiques en accord avec notre axiomatique. Vous constaterez très tôt que notre

méthodologie renvoie à un véritable système, à savoir un processus d'analyse circulaire. Il nous apparaît difficile d'exposer cette méthodologie linéairement, chaque élément du processus étant lui-même un processus. Nous avons donc opté pour une écriture « circulaire » permettant, selon nous, de mieux représenter l'aspect systémique de notre approche. En effet, au-delà de la mise en scène du système archétypique de l'Organisation, l'appellation *systémique* archétypique évoque également cet aspect circumambulatorioire de notre méthodologie d'analyse.

### 3.1. Epistémologie

L'on considère généralement la recherche scientifique comme une suite logique d'événements devant aboutir à un résultat et à son interprétation, ou, en d'autres termes, comme une démarche régie par un cahier de procédures précises et une implacable orthodoxie conduisant le chercheur vers la vérité scientifique. Cette conception situerait de même ses racines dans un questionnement du chercheur au sujet d'un phénomène qu'il cherche à expliquer. Ce même chercheur s'informerait ensuite sur la littérature susceptible d'avoir traité ce sujet d'une manière ou d'une autre, après quoi, s'il en éprouve encore l'utilité, il pourra émettre une hypothèse précise explicative du phénomène et mettre en place un mode opératoire pour la valider ou l'infirmer. Il choisira les outils d'observation grâce auxquels il réussira à se situer sur un point d'Archimède l'amenant à objectiver ses résultats, procèdera à une récolte de données empiriques – parfois issues d'expériences exactement conçues – permettant d'isoler les variables qui l'intéressent. De par sa distanciation avec son objet d'étude, il pourra alors enfin, objectivement, infirmer ou valider son hypothèse, avant de publier son cahier de procédures détaillé afin que n'importe quel autre scientifique puisse, s'il le désire, reproduire la séquence des manipulations et obtenir les mêmes résultats. Ce ne sera qu'après cette vérification – cette validation – par ses pairs, que son explication sera considérée comme la meilleure et la plus apte à décrire la réalité phénoménologique... du moins jusqu'à preuve du contraire – c'est-à-dire jusqu'à son éventuelle falsification par une recherche scientifique analogue. Ce sont là les nécessités quotidiennes de la science dite *positiviste* qui, finalement, considère l'univers comme une énorme base de données dont chacune possède des propriétés qu'il reste à découvrir par le biais d'expérimentations objectives ou de déductions théoriques.

Nous considérons qu'à moins de réfuter l'existence du psychique, et donc de l'inconscient – ce qui ne semble pas chose aisée malgré les tentatives répétées depuis la naissance de la psychanalyse – ce fameux point d'Archimède est inaccessible lorsqu'il s'agit de s'intéresser à l'âme humaine. Comme le dit Jung à juste titre,

*« L'âme ne s'arrête pas là où cesse la portée d'une donnée ou d'une hypothèse, physiologique ou autre, ce qui signifie que dans chaque cas particulier, étudié scientifiquement, il nous faut tenir compte du phénomène de l'âme dans son ensemble. » (JUNG, 1963, p.28)*

Il nous apparaît totalement impossible de dissocier le psychique de ses manifestations. Nos axiomes vont d'ailleurs en ce sens. Notre intellect ne pouvant se placer au dehors de notre conscience sur un prétendu point d'Archimède, nous sommes condamnés au paradoxe, puisque incapables de passer à une classe de compréhension supérieure à celle de notre conscience. Le fait que notre observation d'un processus psychique s'effectue au travers d'un autre processus psychique implique nécessairement l'existence d'une pluralité d'explications – peut-être même contradictoires – à un phénomène psychologique. Ces paradoxes sont souvent inévitables, étant donné l'inconsistance – au sens mathématique du terme – de notre conscience. Notre approche ne peut donc en aucun cas viser une compréhension totale de son objet d'étude, nous obligeant fatalement à laisser en suspens un inconnu sans doute infini, inatteignable, infranchissable.

Une science empirique qui ne vit que par et pour ses considérations théoriques n'a plus de raison d'être. Les concepts d'archétypes que nous mobilisons ne peuvent dès lors en rien suffire à saisir et représenter la réalité, ne consistant pas en des réponses proprement dites. Ils ne sont qu'outils, instruments théoriques incomplets et insuffisants, mais qui nous permettent cependant de travailler et d'avancer dans le réel et de tenter d'apporter une compréhension, aussi partielle soit-elle, d'un phénomène. Nous devons accepter cette limitation et ne surtout pas donner l'illusion que notre travail consiste en une vérité indubitable qui, jusqu'à preuve du contraire, resterait la meilleure explication possible du phénomène.

Il est courant d'observer dans les recherches qualitatives – car c'est bien dans cette catégorie que se situe notre recherche – la volonté du chercheur de donner l'illusion de l'objectivité. Combien de fois ne retrouvons-nous pas ainsi des descriptions méthodologiques – la plupart du temps réalisées à posteriori – qui laissent un arrière-

goût de positivisme en laissant transparaître une séquence d'étapes temporelles digne d'une procédure scientifique de laboratoire? Bien qu'il soit certes indispensable de limiter au maximum les biais d'interprétations et de ne pas se laisser emporter par des émotions, nous jugeons illusoire, voire dangereuse, la mise en œuvre d'une telle entreprise d'objectivité dans l'étude des phénomènes psychiques! Si nous pouvons comprendre qu'il soit parfois préférable, pour des raisons esthétiques, de présenter le processus méthodologique séquentiellement, nous sommes cependant souvent contraints de remarquer que c'est en raison de ce que nous nommons un *complexe du positivisme* que cette illusion se produit et dépasse, hélas, bien souvent le cadre de l'écriture. Un tel type de recherche qualitative ne peut, selon nous, être séquentiel et linéaire. La permanente immersion de tout notre être dans le symbolisme organisationnel nous enferme dans un perpétuel processus d'aller et retour entre les observations de manifestations symboliques, l'analyse de ces observations et l'émission d'hypothèses.

Le seul caractère objectif de notre approche réside dans son inévitable et nécessaire subjectivité – inévitable de par ce qui précède, et nécessaire en ce qu'elle est en soi le socle fondamental sur lequel se construit notre « réalité » de l'Organisation. Nous pourrions dire qu'à la différence des positivistes nous ne sommes pas à l'extérieur de la réalité observée, mais son origine, considérant en effet, tout comme Jung, que

*« Ce n'est que ce qui agit sur moi que je reconnais comme réel. Ce qui n'agit pas sur moi pourrait aussi bien ne pas exister. » (JUNG, 1964b, p. 238)*

Par conséquent, et au vu de notre épistémologie, il serait vain et même trompeur de parler de validité telle qu'entendue par la science positiviste. Pour avoir une chance d'être pertinents, il nous faut y substituer les valeurs d'humilité, d'honnêteté et de rigueur intellectuelles. Ce ne sera qu'une fois ces critères reconnus par les tiers – ceci nécessitant donc que nous ayons pu les porter à leur attention – que nous pourrons alors escompter que notre travail soit pris en considération à sa juste valeur. Il sera de même indispensable que le recours à notre subjectivité ait fait résonner leurs expériences subjectives pour que nous puissions éventuellement nous attendre à ce qu'ils puissent intégrer les contenus inconscients que nous avons décelés – intégration qui révélera alors la congruence et la fécondité de notre propos. Ceci nous renvoie à la



citation du début de ce chapitre, à savoir qu'il ne suffit pas que la conscience accepte une réalité pour que l'inconscient fasse de même.

### **3.2. Un processus immanent, circulaire, continu : le rituel des trois verbes**

Rappelons notre premier axiome : *Il est impossible de ne pas symboliser*. Tel est le point de départ de notre approche. Quoique nous fassions, nous créons et percevons, consciemment et inconsciemment, des symboles. Nous sommes immédiatement plongés dans un processus de symbolisation – dont les prémices nous ont sans doute échappé –, avant même de mettre les pieds dans l'Organisation. Dès le premier coup de fil, dès la première prise de contact, dès le premier courriel, nous nous créons un imaginaire de l'Organisation à étudier, dont certains membres – ceux qui nous ont contactés – nous ont en outre déjà projeté des contenus inconscients. Nous sommes déjà complices d'une situation transférentielle se déroulant sur un théâtre symbolique dont la scène nous est encore indiscernable. L'analyse du symbolisme organisationnel commence avec cette première rencontre avec notre outil principal qu'est le transfert. Pour surprenant qu'il puisse paraître, il est un fait psychologique indéniable, lequel situe obligatoirement dans la reconnaissance l'essence de la création d'une relation. Et il ne peut y avoir de reconnaissance sans projection de contenus symboliques.

De ce premier contact naîtront inévitablement les premières analyses, les premières hypothèses. Le ou les membres de l'Organisation avec qui nous sommes en contact ne représentent évidemment qu'une partie – parfois infime – de l'ensemble de l'Organisation. L'indispensable prudence exige dans notre chef de ne pas dépasser ce stade de l'hypothèse et de ne surtout pas croire que nous avons déjà saisi tout l'enjeu et toute la problématique. Il est vrai qu'il est fortement probable que l'inconscient sache déjà. Soit! Nous pourrions spéculer sur ce fait. Mais, la conscience, elle, ne sait encore rien. Elle commence seulement à tâtonner face à ces contenus symboliques émergeant soudainement – contenus intimement liés à ce « noyau imaginaire » dont émane le symbolisme organisationnel. Ce premier contact doit à tout le moins nous faire prendre conscience non seulement de ce que nous faisons désormais partie intégrante du symbolisme organisationnel, mais aussi – et peut-être même surtout – de ce que nous y étions déjà psychiquement incorporés depuis quelque temps ... mais à notre insu.

Ces premières impressions, sensations, intuitions et hypothèses sont consignées dans un carnet de notes – sorte de mémoire de la recherche que nous mobiliserons régulièrement afin de recontextualiser certains faits. Idéalement, nous retranscrivons la première conversation en portant attention aux mots et en complétant avec le non-verbal que nous aurions pu percevoir. Cet exercice est, à notre sens, nécessaire pour obtenir une réflexivité suffisante sur les symboles émis durant ce premier entretien. Mais avant même de consigner ces premières hypothèses et ces premières analyses, il nous faut préalablement laisser émerger les contenus inconscients. Nous sommes en effet, dès le départ, déjà plongés dans un processus non seulement transférentiel mais aussi, et surtout, contre-transférentiel – obligés d'à ce moment devenir nous-mêmes objet de notre recherche en situant chaque scène sur notre théâtre intérieur, faute d'avoir la maîtrise de l'ensemble de notre comportement. Ce processus de rencontre avec l'inconscient, exigeant de notre part méthode et rigueur, se fera au travers d'un aller-retour continu entre les trois célèbres verbes que Jung employa pour décrire sa rencontre avec l'inconscient : *Geschehenlassen* (laisser advenir), *Betrachten* (considérer/engrosser), *Sich auseinandersetzen* (se confronter avec) (HUMBERT, 1983, pp. 14-18). Ces trois verbes, qui représentent l'activité de la conscience dans ce processus de rencontre, constituent le socle de notre méthodologie.

### 3.2.1. Laisser advenir

*« Je me dis alors : « J'ignore tout à un tel degré que je vais faire simplement ce qui me vient à l'esprit. » Je m'abandonnai de la sorte consciemment aux impulsions de l'inconscient. » (JUNG, 1973, p. 201)*

Rappelons-nous que nous ignorons tout, et que, même à la fin de l'analyse de l'Organisation, nous n'aurons finalement qu'une vue partielle de sa complexité. Il nous faut donc accueillir la résonance de cette complexité au sein de notre théâtre intérieur, mais sans pour autant l'étouffer et la réduire à des fantasmes intérieurs qui nous mèneraient inévitablement vers la projection. Pour ce faire, nous laissons, dans un premier temps, émerger nos émotions, nos impulsions – lesquelles peuvent revêtir la forme d'images, d'associations, de réflexions en tout genre, de pulsions créatrices et artistiques –, la conscience continuant quant à elle à assumer son rôle d'observatrice et de gardienne de notre éthique :

*« (...) il ne s'agit ni d'un état d'abandon, dans lequel surgirait n'importe quoi, ni de l'application passive d'une maxime du type « lâcher prise ».*

*Il ne suffit pas en effet de se laisser aller à ce qui se présente car l'appel des satisfactions immédiates couvrirait les voix les plus profondes (...) » (HUMBERT, 1983, p. 15)*

Toute la difficulté de l'exercice tient dans le fait de ne pas se laisser posséder, envahir et submerger par ces contenus inconscients susceptibles d'émerger avec violence et de susciter des émotions très fortes. C'est ici qu'entre en scène le second verbe : *Betrachten*.

### **3.2.2. Considérer/engrosser**

Face à ce « laisser advenir », il importe d'éviter une entrée directe dans un schéma d'analyse, vraisemblablement prématurée et inutile. Substituer directement des interprétations ou des jugements à ces humeurs, pulsions, images, idées, ou autres associations spontanées, se limiterait finalement à remplacer ces opinions par d'autres. Il faut d'abord s'en distancier, les projeter sur une scène symbolique – en quelque sorte les objectiver, les rendre « objets ». Ceci peut paraître évident, mais il s'agit souvent d'un processus rendu délicat et difficile par la tentation latente exercée par la possession et l'inflation. C'est ici que le Moi doit faire preuve de volonté et de rigueur. En d'autres termes, c'est à lui qu'il incombe d'engrosser l'image, et non le contraire.

*« Betrachten signifie « considérer ». On pourrait le traduire par « réaliser » dans le sens intransitif de l'éveil à l'existence de l'autre. Il s'agit de laisser à l'inconscient l'imprévu et la force de ses manifestations et pourtant de ne pas en être possédé. Réaliser consiste ici à amener l'affect ou l'impulsion à s'objectiver. (...) »*

*En objectivant l'émotion ou l'impulsion, le sujet s'en dégage et s'en différencie. Il entre alors dans une autre relation avec ce qui l'affecte. » (HUMBERT, 1983, p. 16)*

Cette distanciation peut se faire sous plusieurs formes, et à plusieurs degrés. C'est finalement le chercheur qui doit trouver sa méthode de distanciation, sa méthode projective. Nous conseillons cependant l'utilisation d'un outil simple, transportable et utilisable à tout moment. Notre approche a été de combiner des enregistrements audios avec des carnets de notes, pour y déposer *sans a priori* les contenus fantasmatiques et tout ce qui nous passe par l'esprit. Ces contenus se trouvent de la sorte stockés dans un espace extérieur à l'esprit, qui permet ainsi au conscient d'à la fois se poser comme sujet

et reconnaître l'inconscient comme « autre », c'est-à-dire le considérer « *comme une force autonome qui s'exerce sur lui et avec laquelle il lui faut s'expliquer* » (Humbert, p 18).

### 3.2.3. Se confronter avec

*« Je mis le plus grand soin à comprendre chaque image, chaque contenu, à l'ordonner rationnellement – autant que faire se pouvait – et, surtout, à le réaliser dans la vie. Car c'est cela que l'on néglige le plus souvent. On laisse à la rigueur monter et émerger les images, on s'extasie peut-être à leur propos, mais, le plus souvent, on en reste là. On ne se donne pas la peine de les comprendre, et encore bien moins d'en tirer les conséquences éthiques qu'elles comportent. Ce faisant on sollicite les efficacités négatives de l'inconscient.*

*Même celui qui acquiert une certaine compréhension des images de l'inconscient, mais qui croit qu'il lui suffit de s'en tenir à ce savoir est victime d'une dangereuse erreur. Car quiconque ne ressent pas dans ses connaissances la responsabilité éthique qu'elles comportent succombera bientôt au principe de puissance. Des effets destructeurs peuvent en résulter, destructeurs pour les autres, mais aussi pour le sujet même qui sait. » (JUNG, 1973, p. 224)*

C'est en ces mots que Jung expose ce troisième verbe de la rencontre avec l'inconscient, ouvrant le temps de la rationalisation, de l'abstraction, de la recherche de sens et de l'acceptation. C'est en redécouvrant, avec le recul nécessaire – il peut parfois s'écouler plusieurs jours – les contenus déposés auparavant, que nous pouvons enfin trouver le sens de ces manifestations et décoder le symbolisme qui en a découlé. Nous procédons à une opération de *métasymbolisation* qui permet de *connaître* ou *reconnaître* les manifestations compensatoires de l'inconscient et l'effet qu'a suscité chez nous la constellation des contenus projetés lors de nos expériences transférentielles<sup>47</sup>. Mais, plus encore, cette rationalisation nous permet également de saisir les risques d'inflation, de possession, de projection ou d'identification qui nous guettent si nous n'y prenons garde.

Ces trois verbes composent à nos yeux un véritable rituel d'entrée dans l'analyse de l'Organisation. Ils nous permettent, avant notre plongée dans l'analyse du symbolisme organisationnel – dont nous faisons partie –, de prendre en considération les contenus inconscients constellés et actifs au sein de la psyché. Cette distanciation

---

<sup>47</sup> Le pluriel est de mise, car il serait illusoire de croire que le chercheur ne vit que dans une relation avec son objet d'étude. La rencontre avec l'inconscient fait évidemment émerger bien d'autres contenus qui dépassent largement le cadre de l'analyse organisationnelle mais qui l'influencent tout autant.

nous offre l'opportunité de diminuer les possibilités de biais interprétatifs. Nous pratiquâmes ainsi un tel rituel – de l'ordre de introspectionnisme – avant chaque analyse de contenus symboliques auxquels nous fûmes confrontés, ce afin d'approcher au mieux l'attitude éthique et responsable qui doit être la nôtre pour apprécier à sa juste valeur l'« objet » de notre étude. Nous pouvons comparer ce rituel à un véritable baromètre nous informant de notre état psychique.

### **3.3. Une rencontre selon trois axes**

A la différence de la cure analytique, où l'analyste attend passivement que l'analysant lui amène des contenus symboliques – sous diverses formes – qui seront progressivement et patiemment analysés au fil des séances – s'étalant parfois sur plusieurs années –, l'analyse organisationnelle fait de l'analyste un chercheur actif de symboles. Dès la signature d'une convention de collaboration nous unissant à l'Organisation et pour autant que nous soyons assurés de ce que notre arrivée au sein de l'Organisation a bien été diffusée auprès de tous ses membres, nous pouvons nous atteler à l'exploration pragmatique du symbolisme organisationnel.

Notre axiomatique – l'axiome 4 en particulier – nous impose d'aller à la rencontre du symbolisme sous ses différents aspects. Nous déclinons cette rencontre selon trois axes principaux – ce choix permettant de réduire les risques de biais interprétatifs en triangulant les modes de la rencontre – : des observations, des interviews semi-directives et divers documents. Comme nous l'avons déjà mentionné, notre méthodologie n'est pas linéaire – mais bien circulaire – et nos hypothèses se construisent, se confirment ou s'infirment au fur et à mesure des rencontres avec le symbolisme organisationnel et ce, quelle que soit la forme de sa manifestation (verbale ou non-verbale). Nous présentons ci-dessous ces trois axes ainsi que quelques exemples les illustrant.

#### **3.3.1. Observations**

Comme expliqué supra, notre premier axiome – *il est impossible de ne pas symboliser* –, exclut la possibilité d'une *observation non-participante* en tant que telle. Nous pourrions donc tout aussi bien choisir de vivre l'Organisation en participant à

l'activité de production et en observant concrètement les gestes, les rencontres sur le terrain, le symbolisme organisationnel et d'ainsi donner encore plus d'importance au rituel des trois verbes dans notre méthodologie d'analyse. Nous estimons cependant préférable de nous limiter à une figure de « participant symbolique » la plus passive possible, ceci pour plusieurs raisons. Primo, si nous étions membres à part entière de l'Organisation tout en effectuant une analyse organisationnelle, notre persona risquerait de paraître ambiguë pour les autres membres – situation nuisible à la perception du fondement symbolique des contenus projetés sur nous. Secundo, notre participation à l'activité nous exposerait inutilement à des risques d'identification à une persona, ce qui renforcerait l'ambiguïté évoquée à l'instant et, surtout, augmenterait les risques de biais interprétatifs. Tertio, notre activité professionnelle au sein de l'Organisation risquerait de nous isoler dans un sous-département ou une équipe de travail, et, partant, de nous empêcher de rencontrer le symbolisme de l'Organisation sous d'autres aspects, entraînant de ce fait une augmentation de nos biais interprétatifs consécutive à la diminution des possibilités de triangulation. Ce qui précède explique notre choix de nous en tenir à une figure plus traditionnelle d'observateur – choix qui, nous le reconnaissons volontiers, peut également viser à nous rassurer face à ce qui nous apparaît être un exercice difficile et délicat.

Les observations sur le « terrain » du symbolisme verbal et non-verbal se focaliseront essentiellement sur trois axes : participation à des réunions de travail, observations de la structure physique (organisation des bâtiments, des bureaux, décors, intensité lumineuse, équipements etc.), relations informelles entre et avec les membres de l'Organisation (salle fumeur cafeteria, restaurant, ascenseurs, traditions ...). Une attention particulière sera portée aux interactions sociales de même qu'à l'attitude et au discours de personnes se situant à ce que nous appelons des *nœuds transférentiels*<sup>48</sup> de l'Organisation (manager, leader, accueil, secrétaires, service social, etc.) lesquelles, de par leur position, se retrouvent très souvent impliquées dans des situations transférentielles et contre-transférentielles dont la portée symbolique peut s'avérer cruciale pour notre étude (voir exemple ci-dessous).

---

<sup>48</sup> Personnes qui, de par leur fonction et leur situation physique, ont des contacts réguliers avec bon nombre de membres de l'Organisation.

L'utilisation d'enregistrements audio et/ou vidéo ainsi que des prises photographiques sont envisageables selon le contexte pour autant qu'elles soient autorisées par la convention. Il est cependant préférable, lors des premiers contacts, de ne pas user de tels outils et d'attendre de s'assurer qu'ils ne seront pas considérés comme intrusifs par les membres de l'Organisation.

Durant ces observations, nous adoptons nécessairement une attitude dépourvue de tout *à priori* et non-intrusive. Notre objectif n'est évidemment pas d'attiser la méfiance des membres de l'Organisation et de les inciter, en compensation à cette intrusion, à projeter sur nous l'archétype de l'Ombre mais, au contraire, de gagner leur confiance afin qu'ils puissent nous livrer des contenus le plus spontanément possible. Il est donc nécessaire d'éviter de s'identifier à un rôle de Vieux Sage négatif aux relents de paranoïa. Il est en effet possible que cet archétype soit très vite activé chez nous dans le cas où certains membres manifesteraient une attitude méfiante et agressive à notre égard. Le rituel des trois verbes nous aide à percevoir un tel risque d'identification.

Plus nous adopterons une attitude « non intrusive » dans l'Organisation, plus nous augmenterons le niveau de la spontanéité de ses membres et, partant, les chances de conversations informelles avec eux – type d'échanges d'une grande valeur pour l'objet de notre étude, en ce que leur caractère spontané offre l'opportunité de mieux percevoir la relation inconsciente que les membres entretiennent avec l'Organisation. Etant en outre autant de sources d'informations sur la manière dont nous sommes perçus, ils nous renseignent sur les projections dont nous pourrions faire l'objet, nous permettant même de les anticiper. L'exemple suivant illustre ce point crucial de notre méthodologie.

Après deux semaines de présence dans l'une des Organisations étudiées, nous avons été spontanément abordés par l'un des préposés à la loge de l'entrée principale alors que nous nous apprêtions à quitter le bâtiment. De par sa position et sa fonction, il représentait à nos yeux un nœud informationnel important de l'Organisation. Il se disait interloqué par notre présence et d'emblée et sans détour nous aborda de la sorte : « Excusez moi monsieur. Je peux vous poser une question? Qu'est-ce que vous faites ici finalement? ». Surpris par cette question, nous lui demandons s'il avait été informé de l'objet de notre présence. Il entra alors dans un monologue aux aspects cathartiques évidents dans lequel il nous apprit qu'il avait bien reçu le mail de la direction annonçant notre venue pour une étude de l'Organisation dans le cadre d'une collaboration avec un centre de recherches universitaire mais, qu'au vu des réactions et des confessions de

plusieurs employés, il se demandait si finalement nous n'étions pas des consultants venus étudier l'Organisation en vue d'une future restructuration, l'annonce officielle n'étant qu'un prétexte pour ne pas alarmer les membres du personnel ni les syndicats. Etant lié de manière indéterminée avec une société extérieure engagée pour assurer la sécurité du bâtiment, il se permettait de nous accoster pour lever cette ambiguïté. Nous comprîmes rapidement qu'à travers lui, sous l'effet d'un contre-transfert, c'était toute l'anxiété d'un bon nombre de membres de l'Organisation qui s'exprimait. Au fil de la conversation, il nous révéla – ce qui ne nous surprit pas, au vu de nos précédentes observations – que les relations employés-direction baignaient dans un climat de méfiance et d'infantilisation. Il nous apprit également que certains pensaient que nous étions membres de la direction, ce qu'il ne croyait pas parce que nous lui disions toujours « bonjour » à l'entrée (!) et que nous ne manifestions aucune tendance relevant d'un pouvoir quelconque que cette soi-disant fonction de direction aurait pu nous conférer. Nous l'avons évidemment immédiatement rassuré sur notre statut de chercheur, notre mission et nos intentions en prenant une figure de Grande Mère sous son aspect positif. Quelques jours plus tard, il nous révéla que, suite à notre conversation, il avait rassuré plusieurs membres de l'Organisation, diminuant ainsi la part d'Ombre projetée sur nous. Un peu plus tard, il nous confia que le responsable de la sécurité du bâtiment lui avait signifié oralement de ne plus discuter avec nous – injonction dont il semblait manifestement faire fi. Il nous informa également de ce que plusieurs membres de l'Organisation l'interrogeaient sur l'état d'avancement de nos analyses – dont il n'avait évidemment aucune idée puisque nous ne communiquions pas sur ce sujet avec lui – dont ils espéraient qu'elles dénonceraient certains dysfonctionnements soi-disant attribuables à la direction. Ceci nous amena à émettre l'hypothèse que ces membres du personnel projetaient sur nous une figure de l'archétype du Héros et que, dès lors, nous devions peut-être nous attendre à ce que certains membres de la direction projettent sur nous une figure d'Ombre. Cette hypothèse devait bien entendu être confrontée avec d'autres observations.

Cet exemple pourrait encore faire l'objet de nombreuses constatations et de spéculations sur le symbolisme émanant de ces nœuds transférentiels, mais elles excèderaient le cadre de notre présente étude. Retenons simplement qu'il existe un parallélisme intéressant entre ces personnes et le phénomène du leadership, compte tenu des attentes relationnelles dont elles sont l'objet. Passons maintenant à l'exploration de notre second axe de rencontre avec le symbolisme organisationnel : les documents.



### 3.3.2. Documents

L'ensemble des documents auxquels nous pouvons avoir accès représente également une source d'informations importantes pour l'étude du symbolisme organisationnel. Par documents, nous devons entendre toute une gamme de matériaux de communication conservés sur divers supports. En voici une liste non exhaustive :

- documents sur support papier : statuts, procès-verbaux de réunions, règlement d'ordre intérieur, règlement de travail, archives, contrats types, supports publicitaires, communications internes, enquêtes et études réalisées précédemment (internes et externes) ... ;
- documents enregistrés sur bandes sonores et/ou vidéo à usage interne ou externe à l'Organisation;
- documents électroniques : site Web, site Intranet, courriels...

Emettons d'emblée une remarque importante concernant les documents destinés à la communication vers des tiers extérieurs à l'Organisation. Ils relèvent souvent de ce que le management nomme l'image organisationnelle. Nous pourrions définir cette image organisationnelle comme la manière dont les membres d'une Organisation pensent qu'elle est perçue par les autres (DUTTON & DUKERICH, 1991) et peut être considérée comme la réponse à la question « Comment nous perçoivent-ils? » (GIOIA & al., 2000). En fonction de la réponse à cette question, il est possible que l'Organisation perçoive un désaccord avec ce qu'elle imagine être – ce que l'on appelle plus communément l'identité organisationnelle (Que sommes-nous?). Une Organisation qui perçoit un différentiel entre son identité et son image organisationnelles et juge qu'il y a lieu d'intervenir pour le réduire, se trouve face à deux possibilités. Soit elle peut tenter de modifier la manière dont le monde extérieur la perçoit en tentant d'imposer une nouvelle image, soit elle décide de revoir la manière dont elle se perçoit elle-même et la définition de son identité organisationnelle. Notons que les deux options succèdent à une confrontation avec l'archétype de l'Ombre. La première relève d'une défense, d'un camouflage, condamnant de ce fait l'Organisation à tôt ou tard s'y retrouver à nouveau confrontée. La seconde renvoie quant à elle à l'intégration des contenus de l'Ombre, conduisant ainsi l'Organisation vers un processus de changement. Dans ce cas précis, le désir d'une nouvelle identité se crée et va se projeter, dans un premier temps, sur la

création d'un idéal à atteindre – dont la définition se basera sur l'image organisationnelle – lequel servira d'image future désirée (GIOIA & al., 2000). L'image organisationnelle devient donc ainsi le fondement de l'identité organisationnelle. En d'autres termes, ce que l'Organisation pense être se construit sur ce qu'elle pense que les autres pensent d'elle. Cette interdépendance est d'ailleurs fortement problématique, rendant difficile de distinguer, au sein même de l'identité organisationnelle, les caractéristiques qui appartiennent à l'organisation de celles qui ne sont qu'une réponse à ce qui aurait pu être perçu comme une attente du monde extra-organisationnel.

Ceci démontre la forte interdépendance de l'identité et de l'image organisationnelles. Un exemple récent est celui des entreprises du secteur de l'énergie tentant de modifier leur image en annonçant haut et fort qu'elles investissent en recherches et développement pour produire de l'énergie « verte ». D'une certaine manière, cette image procède d'un changement d'attitude au sein de l'Organisation – puisque ces entreprises produisent effectivement de l'énergie verte et investissent de lourdes sommes dans la recherche – imposé par le monde extérieur. En quelque sorte, l'Organisation se modifie par la pression du collectif extra-organisationnel. D'une certaine manière et par isomorphisme, nous pourrions dire que ces documents à destination extérieure nous informent en partie sur la *persona organisationnelle*.

Ces mêmes documents doivent conséquemment être analysés avec la plus grande précaution. Il sera par exemple opportun de les comparer avec les documents réservés à la communication interne à l'Organisation afin de mieux en percevoir toute la portée symbolique. Il ne serait d'ailleurs nullement étonnant de constater des contradictions évidentes entre les deux formes de communication – véritables paradoxes qui plongeront inévitablement les membres de l'organisation dans une situation double-contrainante avec les conséquences évoquées précédemment. Nos considérations quant aux liens étroits entre identité et image organisationnelles permettent de comprendre combien cette analyse comparée des documents internes et externes peut nous amener à mettre en évidence des manifestations de l'archétype de l'Ombre.

L'analyse des documents est nécessairement une analyse comparée. Outre les aspects formels et rituels de l'Organisation signifiés dans les statuts, organigrammes, et les règlements d'ordre intérieur et de travail, – éléments qui nous renvoient à l'objet social et à la structure sociale formelle de l'Organisation (division du travail, répartitions

des tâches, distribution de l'autorité etc.) – nous nous attacherons essentiellement à découvrir des manifestations symboliques imprévisibles, en quelque sorte surprenantes, qui, bien que situées en dehors de ces aspects formels et prescrits, s'avèrent pourtant révélatrices du symbolisme organisationnel. Ceci ne veut pas dire que nous nions l'importance symbolique du prescrit sur le comportement de l'Organisation. Au contraire, ce dernier fait souvent l'objet de compensations se symbolisant dans le non-formel et qu'il nous faut étudier avec le plus grand intérêt. L'exemple suivant illustre le genre d'éléments intéressants que nous pouvons retrouver dans les documents et qui aiguilleront notre regard sur le symbolisme organisationnel.

Dès notre arrivée au sein de l'Organisation étudiée, plusieurs membres avaient porté notre attention sur la personnalité du précédent administrateur général, décédé quelques années auparavant. Manifestement, ce personnage semblait être fortement controversé au sein de l'Organisation et ne laissait personne indifférent. D'après les témoignages informels que nous avons eus, il semblait être un personnage fortement charismatique marquant sensiblement l'Organisation d'une empreinte aux allures potentiellement paternalistes et autoritaires, caractéristique selon nous d'un Animus sous un aspect négatif. Lors de nos observations, nous avons par exemple découvert des panneaux vantant les mérites de l'Organisation et dont le texte lui était attribué; des employés avaient une photo de lui érigée sur leur bureau; son nom était régulièrement évoqué dans les couloirs, parfois nostalgiquement, parfois avec beaucoup de mépris. De plus, cette présence « fantomatique » semblait également nous affecter. A plusieurs reprises, alors que nous discutons informellement avec l'administrateur général actuel, autour de la table de réunion siégeant dans son bureau, nous nous surprîmes à évoquer cet ancien administrateur général tout en désignant du regard la table et la chaise de travail de l'actuel administrateur, comme si, pour nous, il était encore bel et bien présent physiquement. Tout ceci nous amena à concevoir qu'au-delà du discours des membres du personnel et des éléments physiques rappelant le défunt administrateur, ce dernier vivait encore psychologiquement, et ce avec un certain degré d'intensité, au sein de l'Organisation. Autrement dit, son comportement, son attitude, ses actes et les comportements compensatoires qui en découlent restaient actifs dans l'organisation. Nous suspectons donc que, par un processus d'identification par le deuil (cf. section 3.2. du chapitre II), certains membres de l'Organisation devaient être en train de perpétuer la symbolique émise par cet ancien administrateur général et probablement se trouver dans un certain état de souffrance psychique, étant donné la volonté du nouvel administrateur général de trancher avec le précédent style de gestion et d'amener des changements stratégiques significatifs.

En parcourant les procès-verbaux des réunions du comité des directeurs de l'Organisation qui eurent lieu peu de temps après le

décès de l'administrateur dont question, nous avons trouvé une information qui nous permet d'émettre une hypothèse sur une personne susceptible d'être dans une telle situation. Lors d'un de ces comités, cette personne – un directeur en charge d'un des plus importants départements de l'Organisation – proposa que l'on rebaptise l'une des grandes salles de réunion du nom de l'administrateur décédé. Ceci constituait pour nous un phénomène surprenant et ce pour plusieurs raisons. Non seulement toutes les salles portaient leur nom en hommage à des personnes mondialement connues du genre Mozart, Einstein etc., mais qui plus est, il n'avait jamais été question auparavant de baptiser une salle du nom de l'un des précédents administrateurs. L'administrateur général adjoint en charge ce jour-là du rôle de président de séance proposa de laisser cette demande en suspens, considérant qu'il ne fallait pas agir sous le feu de l'émotion. Nos interviews semi-directives ainsi que d'autres conversations informelles avec l'administrateur général confirmèrent progressivement l'hypothèse que nous avions émise. Nous apprîmes par exemple que cette personne fondit en larmes dans le bureau de l'administrateur général actuel lorsqu'il demanda de modifier sa proposition de contrat d'administration – elle était en charge de sa rédaction – considérant en fait qu'elle ne tranchait pas assez avec la tradition et ne reflétait pas les changements stratégiques désirés.

Par cet exemple, nous pouvons clairement voir comment ces analyses attentives des documents participent à l'ensemble du processus d'analyse du symbolisme organisationnel. Il n'est pas possible, à notre sens, d'isoler l'analyse des documents des autres axes de rencontres du symbolisme organisationnel. Ce n'est que lors de la confrontation de nos observations que nous pouvons émettre des hypothèses qui elles-mêmes seront confirmées et infirmées par d'autres observations. Le cas d'une infirmation nous oblige inévitablement à reconsidérer nos observations sous un autre angle et à avancer plus avant dans notre rencontre symbolique. Présentons maintenant la manière avec laquelle nous abordons le troisième axe de notre rencontre avec cet inconscient collectif organisationnel : les entretiens semi-directifs.

### **3.3.3. Entretiens semi-directifs**

Cet axe de rencontre constitue en réalité notre axe central. Durant ces entretiens, nous sommes directement confrontés, sous une forme discursive mais aussi non-verbale, aux expériences et aux vécus organisationnels des membres interrogés, à leurs mythes de l'Organisation. Nous pouvons, si nous y prêtons l'attention suffisante,

détecter certains rapports inconscients qu'ils entretiennent avec l'Organisation. Ce sera dès lors au départ de ces mythes que nous construirons notre mythe organisationnel.

Dans un entretien semi-directif, le sujet, comme le chercheur, participe à la construction de l'entrevue. Notre rôle n'est pas de diriger la rencontre, mais de la baliser afin d'éviter les répétitions et les digressions qui nous sembleraient hors sujet. Ces entretiens étant fixés sur rendez-vous et possédant un certain degré de formalisme, nous devons évidemment nous attendre à une diminution ostensible de la spontanéité. Il nous faudra dès lors, autant que possible, parvenir à mettre à l'aise notre interlocuteur afin de lui permettre de librement aborder les éléments de son vécu organisationnel qui lui paraissent essentiels- objectif qui exige une rigoureuse préparation de l'interview.

*a) Préparation de l'entretien et choix des personnes interrogées.*

Commençons par le choix des interviewés. Dans un premier temps, à la suite de nos premières observations, nous effectuons un premier échantillon de personnes à interroger. Cet échantillon ne devra pas être trop important (au maximum 10 personnes) et ne devra surtout pas être communiqué à quelque membre de l'Organisation que ce soit. Dans le cas d'une l'Organisation de petite taille, nous pouvons évidemment imaginer interroger tous les membres ou du moins leur grande majorité. Les premiers entretiens se déroulent la plupart du temps avec des membres du niveau hiérarchique le plus élevé. Ce choix se justifie naturellement par le fait que leurs points de vue leur confèrent une vision assez large de l'ensemble des processus de l'Organisation. Leur autorité au sein de la ligne hiérarchique nous permet en outre de rapidement repérer le style de gestion mis en place dans l'Organisation et les valeurs prônées par la direction.

Au vu des contenus de ces premières interviews et des éléments détectés lors de notre rencontre avec les deux autres axes symboliques précités, nous procédons ensuite à la création d'un second échantillon de personnes interrogées, qui comprendra cette fois des personnalités qui nous sont apparues comme symboliquement importantes : *leaders, boucs émissaires, contre-leaders, nœuds transférentiels...* Rappelons que ces catégories d'individus ont toutes comme point commun de se voir projeter une série de contenus hautement symboliques provenant de la collectivité, ou à tout le moins d'une sous-collectivité. Nous pouvons ainsi percevoir des sous-systèmes archétypiques en

relation symétrique ou complémentaire avec certains systèmes provenant de la hiérarchie. Notons que la première série d'entretiens nous a sans doute également fait détecter de tels systèmes au travers des rapports que les membres de la hiérarchie supérieure entretiennent entre eux.

Cette troisième série d'interview sera suivie de l'élaboration d'un troisième échantillon de personnes interrogées. Il sera composé d'autres personnes symboliquement importantes non encore détectées – personnes permettant de créer une vue d'ensemble de l'Organisation (autres niveaux hiérarchiques, anciennetés, départements, âges, sexes, statuts) – mais aussi de personnes extérieures à l'Organisation (clients, anciens membres, intérimaires, consultants). L'articulation de ces trois étapes aura abouti, à notre sens, à la création d'un échantillon relativement représentatif du symbolisme organisationnel.

Nous ne devons en aucun cas donner l'impression que ces interviews sont imposées. La personne souhaitée pour l'interview doit donc pouvoir, librement, refuser de participer à l'entretien. Il nous faudra dans ce cas éviter de nécessairement interpréter ce refus comme un phénomène de résistance, les raisons idiosyncratiques n'étant en effet pas toujours accessibles. Un nombre important de refus nous obligera cependant à nous interroger sur le symbolisme que nous dégageons auprès de l'Organisation et notre éventuelle responsabilité dans ce phénomène.

Idéalement, nous proposons comme cadre pour l'entretien une salle sur site, isolée, calme et nous permettant de ne pas être dérangés. Si la personne le souhaite, l'entretien peut se faire dans tout autre lieu de son choix, même en dehors de l'Organisation, pour autant, évidemment, qu'il offre la même quiétude. Nous évitons néanmoins d'effectuer l'entretien dans le bureau de la personne interrogée. Bien que l'observation du non-verbal puisse être importante, le trop grand risque d'être dérangés durant l'entretien peut nuire à sa fluidité. Nous proposons donc, avant le rendez-vous, d'aller à la rencontre de la personne interrogée en passant par son bureau, ceci nous permettant d'avoir un aperçu de l'organisation symbolique de ce dernier.

Chaque individu que nous désirons interviewer, ainsi que le mentionne notre premier axiome, produit inévitablement un effet symbolique sur nous, ce avant même notre rencontre. Nous nous sommes en effet inconsciemment créé un imaginaire

symbolique de cette personne et de cette rencontre. Il est important, voire essentiel, pour nous de détecter les contenus actifs qui pourraient conditionner notre attitude lors de l'entretien. Pour ce faire, avant chaque entretien, nous appliquons systématiquement notre rituel des trois verbes, lequel nous permet d'évaluer les risques psychiques que nous encourrons et de porter un regard plus lucide sur notre attitude durant l'entretien afin d'éviter d'accroître les phénomènes de résistance.

#### *b) l'entretien*

L'entretien idéal n'excèdera pas une heure. Cette durée sera d'ailleurs annoncée lors de la prise de rendez-vous avec le futur entretenu. Nous nous engageons auprès de lui à assurer la confidentialité de l'entrevue, ceci en accord avec notre déontologie. Si l'interviewé est d'accord, nous proposons d'enregistrer la rencontre au moyen de la vidéo ou à tout le moins d'un enregistreur audio. Ceci nous permettra, lors de l'analyse des contenus, de nous remémorer au mieux les éléments verbaux et non-verbaux émis lors de l'entretien. Dans le cas d'un refus, nous nous contentons de prendre des notes.

Durant l'entretien, nous serons particulièrement attentifs à déceler différents contenus qui relèvent d'une triangulation Moi-Persona-Collectif. A cet effet, nous pouvons, à titre indicatif, nous aider d'un questionnaire établi au préalable. Ce dernier ne doit certainement pas être appliqué tel quel et encore moins séquentiellement. Il nous sert juste de repère, nous permettant de relancer l'interview lorsque celle-ci devient moins fluide ou renvoie toujours aux mêmes contenus. Nous laisserons idéalement l'individu s'exprimer le plus librement possible et essaierons de tracer dans son discours les différents éléments suivants :

- Mythe. Nous tentons durant l'entretien de mettre à jour comment l'individu perçoit l'histoire de l'Organisation – c'est-à-dire comment il l'a mythifiée – et comment il perçoit sa propre histoire au sein de l'Organisation – comment il se mythifie –. Ceci pourra se faire au travers des questions du style : Parlez-nous de ce que vous connaissez de l'histoire de l'Organisation? Comment s'est déroulée votre entrée au sein de l'Organisation? Quel a été votre parcours dans cette Organisation? Quels sont les moments importants que vous avez vécus ? etc.

- Perception symbolique de l'Organisation. L'idée est ici de percevoir comment l'individu conçoit symboliquement l'Organisation, sa manière de l'appréhender, quels contenus il projette, via cet autre type de questions : Comment décririez-vous l'Organisation à un ami ? Quelle image, métaphore emploieriez-vous pour la décrire ? Que pensez-vous de l'Organisation ? Pouvez-vous nous raconter une anecdote, un événement qui reflète bien ce que vous pensez de l'Organisation ?
- Perception affective de l'Organisation. Il s'agit de percevoir l'influence émotionnelle de l'Organisation sur l'individu et les liens affectifs qu'il entretiendrait avec certains individus. Nous serons donc très attentifs au non-verbal (inflexion de la voix, gestuelle, sourires, larmes etc.) durant l'exposition de ces contenus. Les questions seront cette fois : Comment vous sentez-vous lorsque vous êtes dans l'Organisation ? Racontez-nous un souvenir particulièrement enthousiasmant/décevant vécu au sein de l'Organisation ? Parlez-nous explicitement et spontanément de personnes au sein de l'Organisation ? Quels liens entretenez-vous avec elles ? Comment les percevez-vous ?
- Réflexivité. Il s'agit cette fois de mettre à jour la manière dont l'individu se perçoit au sein de l'Organisation et pense être perçu par les autres membres. Ceci permet de mettre en évidence des processus d'identification, que ce soit à la persona où un archétype. Les questions seront : Comment vous percevez-vous au sein de l'Organisation ? Pensez-vous être différent lorsque vous êtes au sein de l'Organisation ? Quelles seraient les facettes de votre personnalité qui seraient plus développées/effacées lorsque vous êtes dans l'Organisation ? Vous arrive-t-il de vous surprendre dans l'Organisation ? Comment pensez-vous être perçu par les autres ?

Il est possible que les entretiens démarrent en trombe nous confrontant, dès les premières minutes, à un flot de paroles incessant aux contenus cathartiques évidents. Dans ce cas, nous préférons ne pas intervenir et laisser la personne s'exprimer, dans le cadre d'une fort probable relation transférentielle positive avec nous. Il est préférable de maintenir ce lien sous cette forme – quitte à devoir, au bout d'une heure, fixer un



nouveau rendez-vous afin d'explorer les items qui n'auraient pas été abordés lors de cette première rencontre.

Ces entretiens nous offrent aussi l'occasion de tester et d'affiner la pertinence de certaines des hypothèses que nous aurions déjà émises dans notre processus d'analyse. La diversité des points de vue sur le symbolisme organisationnel rencontrés lors de ces interviews, améliore notre perception des systèmes archétypiques actifs dans l'Organisation. N'oublions cependant pas que les caractéristiques psychologiques de l'interviewé sont également déterminantes dans sa perception du symbolisme organisationnel. Les personnes interrogées, sauf à de rares exceptions, ne pratiquent pas ce rituel des trois verbes et ne sont donc pas nécessairement aussi attentives à l'effet de l'inconscient sur leur comportement. Il ne faut dès lors pas nécessairement conclure à l'infirmité ou la confirmation de nos hypothèses suite à ces entretiens, mais toujours contextualiser ces réponses en fonction des traits psychologiques éventuellement détectés sur la personne interrogée. L'exemple suivant illustre cette nécessité.

Nous avons fixé un rendez-vous avec l'un des directeurs de l'organisme. Ce dernier nous avait été présenté lors d'autres entretiens et rencontres informelles comme une personne fragile psychologiquement et peu appréciée de ses subordonnés. De plus, certains membres de l'Organisation n'hésitaient pas à le considérer carrément comme incompétent. Il nous fallut reconnaître qu'il nous était difficile de ne pas porter crédit à ces affirmations au vu du taux d'absentéisme de l'individu. De plus, nous l'avions croisé à plusieurs reprises dans les couloirs et force était de constater qu'il semblait se dégager de lui un mal-être profond : d'une hygiène douteuse, il longeait toujours les murs la tête baissée, semblait s'exprimer difficilement en réunion, manifestait beaucoup de nervosité et avait le regard fuyant. Tout ceci, ainsi que d'autres éléments en notre possession, nous laissait penser que la personnalité de ce directeur présentait certaines caractéristiques de la paranoïa. Nous devions donc nous attendre à un bon nombre de résistances lors de l'entretien.

A l'époque de l'entretien en question, l'une des hypothèses que nous avions émises portait sur l'importance d'un événement de l'histoire de l'Organisation qui eut lieu plus de 15 ans avant notre arrivée (nous détaillons ce fait plus avant dans notre seconde étude de cas). Nous pensions que cet événement, relevant d'une rencontre relativement brutale avec l'archétype de l'Ombre, avait entraîné un fort taux d'anxiété au sein de l'Organisation. Tous les directeurs, ainsi que les employés, interrogés et déjà présents dans l'organisme à l'époque avaient en tout cas évoqué cet événement et ses conséquences. Il semblait donc fort probable que cet événement constituait un événement traumatique pour

l'Organisation. Cependant, nous n'étions qu'au début de nos entretiens et ceci ne restait qu'au stade de l'hypothèse.

L'entretien se déroule donc. D'emblée, comme nous pouvions nous y attendre, l'individu manifeste, avec une certaine fermeté, le souhait de connaître notre méthodologie et les fondements théoriques sur lesquels nous argumentons notre analyse, prenant ainsi, à notre sens, une figure de Vieux Sage sous un aspect négatif. Conscients de la difficulté d'obtenir un transfert positif dans le cadre de cet entretien, nous avons préféré lui laisser l'occasion de penser qu'il était en position dominatrice en évitant au maximum toute allusion qui aurait pu lui apparaître comme une agression. Il adopte alors une attitude non-verbale détendue, ouverte, en se laissant basculer sur sa chaise, signifiant à notre sens qu'il avait le contrôle de la situation et de l'entretien. Très vite, chez nous, en compensation se manifeste l'envie de jouer un rôle de Fripon (ce que, déjà, notre rituel des trois verbes, réalisé avant l'entretien, avait porté à notre attention) et de le bousculer, en quelque sorte de le faire tomber. Quelques lapsus et actes manqués nous échappent et à plusieurs reprises nous imaginons qu'il perd son équilibre et tombe de sa chaise. Nous étions donc par moment beaucoup plus focalisés sur notre attitude que sur le discours de ce directeur. Cependant, lorsqu'il évoque sa perception de l'histoire de l'Organisme, nous sommes surpris de constater qu'il ne mentionne pas l'événement cité ci-dessus. Interloqués, nous lui demandons s'il était absent de l'organisme à cette période. Il nous répondit que non et qu'effectivement cet événement avait bien eu lieu. Nous lui expliquons alors que certaines personnes avaient à notre sens vécu ce moment avec beaucoup d'anxiété et nous lui demandons ce qu'il en pensait. Il répondit : « je ne me souviens plus très bien... mais j'ai l'impression que ça s'est passé ... relativement ... cool comme on dit ... je ne me souviens pas d'une tension particulière à ce moment (...) non ». Ceci, relevant à notre sens d'un déni, renforçait un peu plus la pertinence de notre hypothèse sur cet événement, mais également notre diagnostic de troubles paranoïaques. Il ne fut d'ailleurs pas étonnant de constater plus tard, lors de l'exposition de notre analyse, qu'il était le seul à la rejeter en bloc.

Ceci clôture la présentation de notre méthodologie d'entretien. Dans la section suivante, nous présentons l'étape ultime de l'analyse en tant que telle, à savoir la synthèse des résultats.

### **3.4. Synthèse du système analytique**

Nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, notre processus d'analyse constitue en réalité un véritable *système* de compréhension dont l'état varie au fur et à mesure de l'avancement de la recherche. En réalité, toute information pouvant affiner ou infirmer nos hypothèses précédemment établies peut être caractérisée de feed-back positif

puisqu'elle modifie l'état de ce système d'analyse. En revanche, toute information qui n'apporte rien de neuf à notre système d'analyse – c'est-à-dire qui ne modifie pas significativement notre compréhension du système archétypique – est caractéristique d'un feed-back négatif. En toute logique, plus les rencontres se succèdent avec le symbolisme organisationnel, plus notre système de compréhension du système archétypique va tendre vers un état homéostatique. La science qualitative parle alors de phénomène de *saturation*. De notre point de vue, un tel état de cristallisation trouve son origine dans notre limite conscientielle, c'est-à-dire notre incapacité personnelle à pouvoir, à ce moment de la recherche, accepter une nouvelle variation significative de l'état de notre système de compréhension. En d'autres mots, notre pertinence a atteint ses limites et nous ne pouvons l'améliorer que très marginalement. Il est alors temps pour nous de rassembler l'ensemble de nos observations et hypothèses, d'entamer la rédaction d'une première synthèse de l'analyse et d'ainsi décrire notre compréhension métasymbolique – notre mythe de l'Organisation.

#### **3.4.1. Rassembler les analyses**

Dans un premier temps, nous utilisons un tableur logiciel dans lequel nous répertorions l'ensemble de nos observations issues de nos rencontres avec les trois axes. Nous préférons ne pas avoir entamé un tel processus de synthèse plus tôt dans la recherche, estimant qu'il est important de faire cette opération en une fois, plutôt que progressivement. Une telle opération nous oblige en effet à refouiller dans nos notes, éventuellement réécouter ou à nouveau visionner les entretiens, rassembler le matériel éparpillé, et projeter l'ensemble sur un nouvel et unique espace symbolique. Nous nous imposons ainsi une nouvelle réflexivité, un nouveau regard sur notre système de compréhension. Notons toutefois qu'un tel tableau aura pu être utilisé auparavant pour encoder nos premières analyses du matériel symbolique auquel nous avons été confrontés. Cependant, nous n'avons pas encore, à ce stade, procédé à une synthèse de toutes ces observations en un seul et unique tableau, laquelle constitue précisément l'étape que nous décrivons maintenant.

Le tableau rassemblant l'ensemble de nos observations comporte onze champs. Le premier concerne le symbole observé (cf. tableau 2), qui peut être une phrase, un objet, ou toute autre manifestation symbolique que nous aurions pu rencontrer. Le second

champ indique l'axe de rencontre auquel est liée la manifestation : interview (int), documents (doc), observations (obs). La troisième colonne réfère à la traçabilité de la manifestation (qui? Où?). En ce qui concerne les personnes citées, nous aurons au préalable référencé toutes les informations utiles les concernant : âge, sexe, ancienneté, statut, fonction etc. Notons que certaines manifestations peuvent nous être attribuées, du fait de notre participation au symbolisme organisationnel. Le quatrième champ va déterminer la date, voire l'heure, à laquelle nous avons détecté la manifestation symbolique. Dans les cinquième et sixième champs, nous proposons des catégories d'abstraction de la manifestation symbolique. La première d'entre elles, qui relève d'une première métasymbolisation, est celle qui aura été définie lorsque nous nous sommes attaqués pour la première fois à l'analyse de la manifestation symbolique, ce après avoir pratiqué notre rituel des trois verbes. Prenons un exemple. Lors d'une interview réalisée, la phrase « *les gens ont peur de faire la moindre petite faute* » émise par l'interlocuteur a été associée dans un premier temps à la catégorie d'abstraction « *Peur de la hiérarchie* ». La seconde catégorie d'abstraction sera, quant à elle, déterminée une fois l'ensemble du tableau complété. Elle permet de rassembler sous une catégorie d'une classe d'abstraction supérieure – seconde métabolisation – l'ensemble des manifestations que nous jugeons similaires. Ainsi, pour reprendre l'exemple précédent, la manifestation symbolique a été assimilée à la seconde catégorie d'abstraction « *infantilisation* ». Le septième champ renvoie à l'archétype – sous un aspect positif ou négatif – dont nous supposons l'émanation de la manifestation. La huitième colonne nous renseigne sur la nature du processus psychique en jeu : identification (id), projection (pj), introjection (int), inflation (inf), possession (po). La neuvième catégorie, très importante, contextualise temporellement la manifestation archétypique. Elle n'est pas à confondre avec la quatrième colonne. Il s'agit ici de retracer la manifestation dans le temps organisationnel. S'agit-il d'une manifestation passée (si oui, de quelle époque), actuelle ou peut-être même à venir – référant ainsi à une projection dans le temps. La dixième colonne renvoie quant à elle à notre hypothèse de compensation : « Quelle est la manifestation archétypique que compense cette manifestation ? ». Nous insérons enfin dans la onzième colonne tout commentaire non formalisable dans les colonnes précédentes et qui nous semble opportun pour la rédaction de la synthèse.

**Tableau 2 : extrait d'un tableau de synthèse**

Symbole	Axe	Qui/Où	Quand	Abs.1	abs.2	archétype	P r o c	époque	Comp.	Com.
Les gens ont peur de faire la moindre petite faute	Int	Mme X	19/09/08	peur de la hiérarchie	infantilisation	Animus (-)	pi	passée et actuelle	Ombre	
badge + contrôle d'identité visiteurs	Obs	Moi entrée	19/05/09	Contrôle	méfiance	Animus (-)	id	depuis 15 ans	Ombre	anormal car rien à voler
j'ai parfois l'impression d'être enfermé	Obs	Mr Y	1/09/09	Emprisonnement	infantilisation	Grande Mère (-)	int	actuelle	Ombre	
Mr Z demande d'acter qu'il n'est pas d'accord avec la proposition	Doc	Mr Z PV 10	4/07/09	Objection	Opposition	Fripon	id	2004	Animus (-)	refus d'une nouvelle règle dans le ROI

Nous sommes conscients qu'un tel exercice s'avère délicat, long et fastidieux; selon la quantité de matériaux repérés, le tableau peut en effet contenir des centaines de lignes. C'est pourquoi nous utilisons également un tel tableau pour encoder les analyses durant le processus de recherche, usant ainsi, lors de l'encodage du tableau de synthèse, des fonctions copier/coller.

Il arrive que certaines cellules du tableau restent vides. Il n'est par exemple pas toujours aisé de repérer le processus psychique à l'œuvre dans la manifestation archétypique ni d'en déterminer la compensation. Ce tableau de synthèse, servant essentiellement à repérer les grandes lames de fond qui parcourent le symbolisme organisationnel, n'est évidemment pas nécessairement exhaustif.

Compte tenu de la difficulté de l'exercice, nous effectuons cette synthèse lors d'une « mise au vert ». En ce sens, nous nous éloignons de toute source de perturbations ainsi que de l'Organisation elle-même. Ce travail nous remet en effet face à nos vécus et expériences au sein de l'Organisation; il nous faut les revivre en leur accordant toute l'attention nécessaire.

Cet exercice terminé, nous pouvons éventuellement constater – suite à la réflexivité qu'il a offerte – l'absence de certains éléments nous permettant d'affiner notre pertinence. Nous sentons, en d'autres termes, que « quelque chose n'est pas clair ». Si cela s'avère utile ou nécessaire, nous retournons à la rencontre du symbolisme

organisationnel, à la traque aux symboles afin de combler ces lacunes de notre analyse. Dans le cas où nous pensons avoir atteint la saturation de notre système de pertinence, nous enchaînons avec la rédaction de la première version de notre mythe organisationnel.

### **3.4.2. Rédaction du mythe de l'Organisation**

Avant d'entamer la rédaction à proprement parler, nous devons, en accord avec notre troisième axiome, déterminer la ponctuation de la séquence des manifestations archétypiques ou, autrement dit, notre origine mythologique, ce fameux « à la suite de quoi ». L'exposition de notre axiomatique nous a vus insister sur le fait qu'un tel choix ne pouvait être qu'arbitraire. Entendons par là que nous devons, à un moment donné, arbitrer un choix parmi toutes les options qui s'offrent à nous. Un examen particulier et approfondi de ces propositions nous amène cependant très vite à ne considérer qu'un ensemble très limité de ponctuations possibles.

Nous devons d'abord en effet, de par notre approche contextualisante et historique, nécessairement considérer ce point d'origine comme appartenant à l'ensemble des plus anciennes manifestations archétypiques inscrites dans le symbolisme organisationnel. Compte tenu de notre souci de pertinence et surtout de notre volonté d'offrir aux membres de l'Organisation l'opportunité de donner du sens à leurs vécus organisationnels, nous devons ensuite faire également appartenir ce même point d'origine à l'ensemble des manifestations archétypiques détectées dans les mythes organisationnels de ces mêmes membres. Bien qu'arbitraire, il pourra de la sorte être considéré comme vraisemblable. Mais ne nous méprenons pas sur notre discours! Par «vraisemblable», nous ne référons pas à une quelconque manipulation de notre part des membres de l'Organisation. Loin de là! Nous désirons signifier que, suite à un tel arbitrage, ce point d'origine – cet événement fondateur de notre mythologie – pourra à la fois résonner symboliquement chez eux, qui en ont laissé une trace tangible dans leur mythe, faire l'objet d'un consensus intersubjectif – puisqu'il est inscrit dans le *noyau imaginaire* de l'Organisation – et, par suite, ne pas être considéré comme issu d'une spéculation douteuse et fallacieuse sortie tout droit de notre imaginaire. De ce fait, les contenus des entretiens semi-directifs sont pour nous essentiels – pour autant évidemment que l'échantillon des personnes interrogées soit suffisamment

représentatif – puisqu'ils nous mettent directement en contact avec le mythe de l'Organisation que chacun s'est construit.

Une fois ce point d'origine symbolique déterminé, nous pouvons nous atteler à la rédaction proprement dite de notre mythologie. Afin de rendre au mieux le caractère systémique de notre approche, nous optons pour une présentation « archétype par archétype » en exposant à chaque fois les contextes de leur émergence, le type de relation qu'ils entretiennent avec les autres archétypes ainsi que leur évolution dans le temps et l'espace organisationnels. Pour ce faire, nous utilisons notre tableau de synthèse en effectuant des tris à bon escient (par époque, par archétype, par manifestation, par compensation). Nous optons également pour un style plus littéraire que factuel afin de permettre au lecteur de se plonger plus facilement dans le récit et lui offrir l'opportunité de laisser émerger son imaginaire. Vu l'impossibilité de référer à l'ensemble des manifestations archétypiques décelées et de décrire complètement la structure de notre système de pertinence, nous focalisons le récit sur les phénomènes les plus saillants qui, de notre point de vue et de par leur caractère fortement symbolique, constelleront au mieux, chez le lecteur, le noyau imaginaire de l'Organisation.

Notre objectif mythologique étant d'être à la fois suffisamment large pour éviter toute stigmatisation – individuelle ou collective – et suffisamment précis pour que chacun puisse revivre sa relation avec l'Organisation sous un mode métasymbolique, nous évitons au maximum de mettre en scène des personnalités facilement identifiables. Cependant, certains individus (leaders, managers...) – appartenant ou ayant appartenu à l'Organisation – possèdent une telle portée symbolique qu'il est difficile de ne pas y faire référence. Dans ce cas, nous insistons sur le fondement de cette importance symbolique et prévenons le futur lecteur de l'importance de ne pas confondre l'individu avec sa portée symbolique. Nous devons donc être très prudents quant aux termes employés, ce afin de ne pas attenter à la personnalité des personnes exposées.

Pour illustrer notre propos et offrir ainsi la possibilité au futur lecteur d'évaluer notre pertinence, nous illustrons le texte au départ de matériels contenus dans notre tableau de synthèse. Nous essayons principalement d'insérer des extraits d'interviews – retranscrits dépersonnalisés et déssexualisés – qui nous apparaissent très représentatifs des manifestations archétypiques dont nous faisons état.

En préalable à cette synthèse, nous exposons enfin nos fondements théoriques, méthodologiques et déontologiques ainsi que notre grille d'analyse archétypique, et rappelons aussi les objectifs définis au sein de la convention – permettant ainsi au lecteur de se réapproprier notre démarche et ses enjeux.

Nous remettons un exemplaire de l'ensemble rédigé à l'Organisation (laquelle s'occupe de le distribuer à l'ensemble des membres déterminés par convention (conseil de direction etc..) ou qui souhaitent se confronter avec notre mythe) et fixons, d'un commun accord, une date pour une présentation orale de ce rapport.

### **3.4.3. Présentation orale du mythe à l'Organisation et feed-back**

Lors de cette présentation, il est possible que certaines personnes présentes n'aient pas pris connaissance du rapport précédemment remis à l'Organisation. Il nous faut donc à nouveau exposer les fondements théoriques, méthodologiques et déontologiques de notre recherche et nous assurer ainsi de la bonne compréhension de notre propos. Afin de capter au mieux l'attention de l'auditoire, nous optons pour une présentation beaucoup plus factuelle que précédemment, relevant d'un niveau d'abstraction supérieur qui permet ainsi aux membres qui ont lu le rapport de le considérer sous un angle plus technique et aux autres de rapidement percevoir les enjeux de notre recherche. A la différence du rapport écrit, nous soutenons peu notre propos à l'aide d'exemples tirés de nos observations, laissant ainsi la possibilité à ceux qui avaient pris connaissance du rapport de se remémorer leurs expériences et focalisant au mieux l'attention des autres membres en leur évitant toute possibilité de distraction liée à l'envie de tracer les exemples qui auraient été exposés. Nous portons également un vif intérêt aux supports techno-pédagogiques utilisés afin de dynamiser au mieux la présentation. Pour ce faire, celle-ci est assistée par ordinateur, la mise en page des diaporamas faisant l'objet de notre attention particulière. Nous nous assurons d'être entendus distinctement par tous les auditeurs et, si le besoin s'en fait sentir, nous aidons d'un système de diffusion sonore.

Ce moment de restitution nous est également l'occasion de faire le point sur la pertinence de notre mythe. Voulant être assurés de ne rien perdre de cette dernière confrontation, nous enregistrons la présentation, ce évidemment avec l'accord des participants. Au vu des réactions des personnes présentes et de leurs questions, il est



possible que nous soyons sujets à un nouveau feed-back positif qui, de ce fait, mettrait à jour des éléments symboliques qui auraient pu nous échapper.

Il est également possible que certains individus se soient retrouvés confrontés avec l'Ombre lors de la lecture du rapport ou de la présentation orale. Dans ce cas, il nous faudra juger si leurs réactions nous semblent légitimes ou consistent en un déplacement de l'Ombre sur notre travail, voire sur nous. Compte tenu de ce que nous sommes, hélas, les seuls à posséder une vue d'ensemble du travail et détenir une connaissance approfondie du système exposé, il est parfois difficile de justifier certains faits, certaines interprétations, sans que ce type d'auditeur n'ait l'impression d'être leurré – ce qui augmente l'intensité de l'archétype de l'Ombre. De plus, au vu de notre déontologie, certaines manifestations décrites basées sur des informations confidentielles et anonymes nous obligent à faire preuve de subtilité afin de ne pas dévoiler certains détails compromettants pour les personnes qui se sont entretenues avec nous. Ceci pourra également accroître la suspicion à notre égard. Désireux de diminuer l'intensité de l'Ombre, nous réaffirmons notre désir de compréhension et non de jugement et légitimons notre volonté de garder la confidentialité et l'anonymat de nos sources. Nous évitons également d'entrer, avec les personnes réticentes et projetant cette Ombre, dans un dialogue fermé qui exclurait les autres membres présents. Il nous faut donc être perpétuellement attentifs à laisser le plus d'espace possible pour l'émergence de débats éventuels entre les membres et, dans ce cas, à ne pas intervenir lorsque des discussions s'installent. Jusqu'au dernier moment, nous restons toujours des observateurs! Il est toutefois possible que cela ne suffise pas à réduire suffisamment l'intensité de l'archétype de l'Ombre. Plus cet archétype sera constellé chez certains individus, plus ceux-ci seront tentés de montrer une certaine tension, aggravant l'analyse de notre discours et les risques conséquents d'enclencher une relation complémentaire – ou symétrique si nous nous laissons aller à l'Ombre. Nous ne sommes pas parfaits; il est possible qu'une situation de rupture apparaisse – ce qui en soi n'est pas nécessairement négatif pour notre pertinence. Il se peut en effet que dans de telles circonstances, certains individus dévoilent inconsciemment des informations qui confirmeront nos hypothèses et augmenteront ladite pertinence. L'exemple ci-dessous illustre ce phénomène.

Une fois la présentation orale de notre mythe terminée, nous offrons la possibilité aux membres présents de faire leurs

remarques, suggestions ou de poser leurs questions. L'un d'entre eux (précisément la même personne que nous évoquions dans l'exemple de la section 2.1.6. du présent chapitre) prend la parole. Au début de son exposé, il nous annonce qu'il a lu notre rapport avec beaucoup d'attention et qu'il le trouve très intéressant. Il ne rejette pas son contenu mais n'est cependant pas en accord avec l'une des manifestations de l'archétype de l'Ombre – archétype particulièrement intense au sein de l'Organisation. Il refuse notre constat que des falsifications de documents aient été commises quelques années auparavant. Nous lui expliquons que nous comprenons bien que ce n'est pas le genre d'informations plaisantes à lire, mais que nous pouvons lui assurer que de telles falsifications avaient réellement eu lieu. En réalité, au vu de nos sources, certaines de ces falsifications – car il y en avait de plusieurs types – concernaient des résultats statistiques et le mettaient en cause directement. Nous avions pris connaissance de ces faits par un autre membre – présent également – et avions, en notre possession, les documents originaux et les documents falsifiés. Au sein du rapport écrit, nous avions volontairement omis de préciser de quel type de documents ces falsifications relevaient, ce afin de ne pas laisser l'opportunité d'une traçabilité individuelle. De plus, ce n'est qu'à une seule reprise que nous mentionnions ce fait en employant la locution « falsifications de documents » au milieu d'une série d'autres manifestations que nous rattachions à l'Ombre. Pas vraiment satisfait de notre réponse, il commence à nous mettre en garde car, selon lui, en employant ce terme, nous émettons des accusations graves à l'encontre de l'Organisation. Sentant l'Ombre s'intensifier, nous rappelons que notre volonté n'est pas de juger mais de comprendre et nous insistons sur le fait que nous ne mentionnons dans le rapport que des faits avérés et dont nous nous sommes assurés de la survenance. Cependant, malgré nos bonnes intentions et notre volonté de réduire la tension très palpable, une phrase nous échappe totalement et provoque des remous au sein de l'assemblée : « Ce n'est pas grave »<sup>49</sup>. Plusieurs membres – dont certains également impliqués dans d'autres falsifications –, jusque là silencieux, apparaissent manifestement sous l'emprise de l'Ombre, le ton monte, les regards assassins fusent vers nous : « Ce n'est pas grave ? !! Bien sûr que c'est grave ! Non mais vous vous rendez compte ? ! ». Le point de rupture est proche. Nous restons silencieux. A cet instant, l'un des membres présents prend la parole pour rappeler des faits remontant à quelques années et qui s'apparentent à de telles falsifications. Il explique que l'administrateur général de l'époque avait volontairement omis de publier certains résultats d'une recherche réalisée par des

---

<sup>49</sup> Après analyse, nous sommes arrivés à la conclusion que cette phrase échappée relevait chez nous d'une activation de l'archétype de la Grande-Mère sous un aspect positif en compensation à l'Ombre qui commençait à nous envahir. Ce « *ce n'est pas grave* » voulait en réalité signifier « *pour nous, ce n'est pas grave que ce fait ait eu lieu, cela ne nous concerne pas* » rejetant ainsi la possibilité d'être envahi par l'Ombre et permettant de nous extraire de cette situation. Au vu du climat de tension et de suspicion qui s'installait, elle fut interprétée, sous l'influence de l'Ombre, dans un tout autre sens, à savoir que nous considérions qu'il n'était pas grave d'émettre de telles accusations de falsification. Ce qui évidemment n'a fait qu'accroître l'intensité de l'Ombre.

chercheurs extérieurs, jugeant qu'ils risquaient de donner une mauvaise image de l'Organisation. Suite à cela, notre premier interlocuteur reprend la parole et, toujours sous l'influence de l'Ombre se trahit publiquement : « Oui mais enfin, ici on parle de falsifications de *statistiques* et pas de stratégie de communication... ». Ni dans le rapport écrit, ni dans notre présentation et encore moins durant la discussion qui la suivit, nous n'avons mentionné le mot « statistiques ». Nous nous sommes contentés de parler de falsification de documents. Évidemment, nous ne relevons pas ce lapsus et, sentant une opportunité de calmer l'atmosphère, suggérons de remplacer le terme « falsification » par le terme « manipulation ». Un consensus semble être atteint et le membre paraît être satisfait. Les débats reprennent alors dans un climat constructif, bien que l'Ombre soit toujours bien palpable.

En fonction de notre évaluation de la pertinence des éléments soulevés lors de la réunion, nous pouvons finalement corriger ou amender notre mythe – dans le cas d'un feed-back positif – et ainsi procéder à une nouvelle version plus affinée ou – dans le cas d'un feed-back négatif –, décider de le laisser tel quel, sans ajout ni modification. Nous aurons bien entendu pratiqué notre rituel des trois verbes avant d'entamer une telle évaluation des feed-backs et de pouvoir clôturer notre analyse du symbolisme organisationnel.

## Chapitre IV

### Première étude de cas Un orchestre de jazz

*« Miles structurait la musique avant tout en précisant la manière dont se développeraient les interrelations entre les musiciens. Il n'écrivait pratiquement rien, mais il rassemblait les musiciens et les orientait par des remarques qui avaient pour effet de donner sa structure à la musique. »*

Chick Corea (CARR, 1998, p. 180)

#### Introduction

Nous entamons ici l'exposition de notre première étude de cas, à savoir un orchestre de jazz et sa structure administrative. Le choix de cette organisation pour notre recherche ne relève pas du hasard mais, en quelque sorte, d'une rencontre dont l'énoncé des tenants et aboutissants dépasserait largement le cadre du présent ouvrage. Nous nous attachons donc à n'en présenter que les éléments essentiels et pertinents en ce qu'ils justifient un tel choix.

Suite à nos considérations exposées dans les chapitres précédents, nous sommes partis à la recherche d'une Organisation qui ferait à priori office de terrain d'investigation adéquat en vue de calibrer et de tester la pertinence de notre méthodologie. Destinée à être le siège de notre première expérience applicative, cette Organisation nous semblait devoir posséder au moins trois propriétés qui, à notre sens, faciliteraient notre recherche. Même si notre regard commençait à s'aiguiser, nous étions en effet encore loin d'être de véritables virtuoses de la systémique archétypique. Notre première préoccupation tenait en notre capacité à réduire les risques d'un transfert négatif et la corollaire augmentation des phénomènes de résistance à notre rencontre. Etant nous-mêmes musiciens de jazz et organisateurs de concerts de jazz, nous connaissions déjà

personnellement la majorité des musiciens de cet orchestre, avec chacun desquels nous entretenions des relations cordiales, parfois mêmes amicales (précisons d'ores et déjà que notre étude ne les aura nullement altérées!), ce qui nous permettait d'escompter nous retrouver dans des situations transférentielles positives. La seconde propriété que nous exigeons aux fins de cette première approche effective relevait de la nécessité d'être face à des taux de changement structurel et interrelationnel relativement faibles. Nous désirions, en d'autres termes, une organisation relativement stable au niveau de sa structure sociale et dont les interactions humaines se déroulaient entre des laps de temps suffisamment grands pour que nous puissions analyser les données récoltées entre-temps et nous habituer pratiquement et progressivement à l'utilisation de notre outil méthodologique. L'orchestre se réunissant en moyenne une fois par semaine pour des répétitions, l'Organisation nous apparaissait à priori adéquate pour notre première « montée au front ». Notre troisième requête concernait enfin la possibilité de minimiser les rencontres avec le symbolisme organisationnel tout en maximisant les manifestations archétypiques. A l'époque de cette recherche et pour des raisons de contraintes temporelles, il nous était en effet difficile de consacrer un temps trop important à la rencontre physique du symbolisme organisationnel. Nous devons donc privilégier le temps consacré à l'analyse aux dépens de celui consacré à nos déplacements. Nous résumerons en disant rechercher une Organisation possédant des structures physiques et sociales relativement épurées nous permettant de détecter rapidement les comportements individuels et les dynamiques de groupes relevant de manifestations archétypiques. Cela ne pouvait évidemment se faire sans contrepartie. Malgré notre souci de maintenir l'anonymat, les membres de l'Organisation qui prendraient connaissance de notre analyse pouvaient, par simple déduction, facilement identifier et imputer ces manifestations dans le chef d'individus identifiés. Cette inévitable contrepartie augmentait donc le risque de transfert négatif, mais nous espérions voir cette augmentation largement compensée par notre entente cordiale avec les membres de l'orchestre – ce qui se réalisa effectivement.

Dans le cadre de la présente étude de cas, nous avons observé à plusieurs reprises des répétitions et des concerts de l'orchestre. Ces observations ont fait l'objet d'enregistrements vidéo. Nous avons également pu avoir accès à certains documents tels les statuts, des dossiers de presse et de demande de subsides, les sites Web externes et internes. Au total, douze entretiens semi-directifs ont été menés auprès de membres de

l'organisation (musiciens ou non), d'anciens membres, et de personnes impliquées dans le milieu artistique du pays mais extérieures à l'organisation.

Dans un premier temps, nous nous attachons à présenter un bref historique de l'organisation ainsi qu'une description de sa structure sociale. Nous présentons ensuite notre mythe organisationnel en ayant soin – fidèles en cela à notre axiomatique – de choisir la ponctuation des séquences des manifestations archétypiques, avant de clôturer par l'exposé de quelques réactions de membres de l'organisation suite à la présentation de notre mythe.

## **1. Présentation de l'Organisation**

Avant d'entamer la description de notre mythe de l'Organisation, nous en proposons un bref historique, formel, depuis sa création jusqu'à nos jours ainsi qu'une description de sa structure sociale.

### **1.1. Historique**

C'est il y a près de quinze ans que trois musiciens professionnels belges – un saxophoniste, un tromboniste et un trompettiste – décident de mettre sur pied un « big band » de jazz. L'initiative, prise après la cessation d'activité d'un autre orchestre de jazz, avait pour objectif d'offrir de nouvelles opportunités à des musiciens professionnels, des compositeurs et des arrangeurs, et était sous-tendue par le désir de promouvoir des musiciens et des compositeurs nationaux.

C'est tout d'abord dans un club de jazz renommé de la capitale que le band fait ses premiers pas. Chaque semaine, quelques musiciens motivés s'y réunissent pour, en fin d'après-midi, répéter de nouvelles compositions et de nouveaux arrangements avant de présenter ce répertoire en public en début de soirée. Aucun musicien n'était rémunéré pour ses prestations<sup>50</sup>, l'orchestre fonctionnant essentiellement sur la bonne volonté. Au fil du temps, de plus en plus de musiciens veulent participer à l'aventure. L'envie des musiciens d'élargir la zone géographique des concerts se faisant alors sentir, l'orchestre

---

<sup>50</sup> Comte tenu de la précarité du statut d'artiste, le fait que ces musiciens étaient prêts à se réunir gratuitement montre à suffisance leur volonté de jouer dans un orchestre de jazz.

commence à effectuer des représentations en dehors de ce club. Petit à petit, le band va gagner en qualité et en notoriété, ce qui va lui permettre de donner des concerts sur des scènes internationales. C'est alors qu'une structure administrative émerge au sein de l'organisation avec l'arrivée d'un premier manager qui s'attache à trouver des subsides publics afin de faire prospérer l'orchestre.

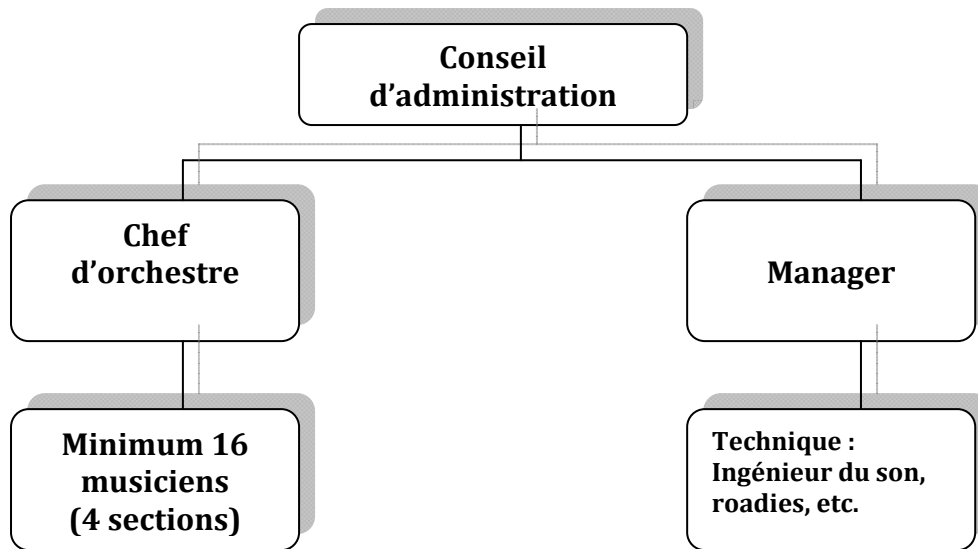
Celui-ci a aujourd'hui acquis une solide réputation, ainsi que le prouve sa discographie. Il se compose de 16 musiciens professionnels répartis en 5 saxophonistes, 4 trombonistes, 4 trompettistes, un pianiste, un contrebassiste et un batteur, et peut, selon le projet en cours, s'élargir afin d'accueillir notamment des guitares, des tubas, des bois etc. L'orchestre invite régulièrement des solistes, des chefs d'orchestre étrangers et commande régulièrement des œuvres à des compositeurs réputés mondialement – initiatives s'inscrivant dans sa recherche d'un constant développement de sa visibilité sur la scène internationale. Un concours international de composition est d'ailleurs organisé chaque année.

Il est intéressant de noter que chaque musicien du band mène en parallèle sa propre carrière solo, internationale pour nombre d'entre eux. Il est dès lors régulier que certains musiciens soient remplacés lors de représentations. Le noyau de l'orchestre est ainsi très diversifié et compte en son sein des membres originaires de pays différents. Actuellement, au vu des nombreuses collaborations récurrentes de l'orchestre avec d'autres partenaires musicaux et artistiques, le répertoire proposé consiste en un ensemble original de créations, allant de projets avec des solistes jusqu'à des projets multimédias.

## **1.2. Structure sociale de l'Organisation**

D'un point de vue légal, l'organisation est sous un statut d'association sans but de lucre et respecte ainsi les législations en vigueur dans son pays. Le conseil d'administration est constitué de musiciens membres de l'orchestre, dont les trois membres fondateurs, et de personnes extérieures au band dont le manager. Le conseil d'administration est actuellement présidé par un non- musicien.

**Figure 1 : Structure générale de l'Organisation**



L'organisation est composée d'une structure administrative en charge de la gestion quotidienne (gestion des contrats avec des organisateurs et avec les musiciens, infrastructure technique, recherches de subventions, marketing) et d'une structure artistique (l'orchestre).

Le manager est en charge de la gestion quotidienne, en collaboration avec le chef d'orchestre (membre fondateur). Le chef d'orchestre (le leader) s'occupe de la stratégie artistique du band et est également le chef d'une section d'instruments. Il existe quatre sections au sein de l'orchestre (saxes, trombones, trompettes, rythmique) dont chacune possède un « chef de section » qui s'occupe de gérer la coordination et les répétitions partielles des mêmes instrumentistes. La section rythmique est composée du trio de base piano-basse-batterie auquel peut venir s'ajouter un guitariste si le répertoire le nécessite.

Notons déjà que le chef d'orchestre – que nous nommerons « leader » dans le reste de ce chapitre – est omniprésent au travers de toute la structure de l'organisation à la gestion stratégique de laquelle il participe en outre fortement.



## **2. Présentation du mythe**

Dans le strict respect de notre méthodologie, nous commençons par mettre en scène ce qui, selon nous, correspond à la première manifestation archétypique inscrite dans le symbolisme organisationnel. L'organisation étant très jeune, nous nous sommes rapidement orientés vers le mythe de création. Ce dernier, qui nous a été relaté d'une manière quasiment identique par toutes les personnes interrogées, mettait à chaque fois en scène les mêmes protagonistes et, surtout, nous semblait relever de la mise en scène de l'archétype du Héros face à la Grande-Mère sous ses aspects terribles.

### **2.1. Le Héros et le mythe de création**

La création de l'orchestre, telle que décrite par ses membres, s'est faite à l'initiative du leader actuel et de deux autres musiciens, dans le but de leur permettre à nouveau de jouer dans un big band de niveau professionnel. L'ancien orchestre<sup>51</sup> dont ils faisaient partie ne donnant plus de concerts – en raison de la fin de son subventionnement –, ils ne bénéficiaient en effet plus que de places ponctuelles de remplaçants, lesquelles ne leur permettaient plus de jouer régulièrement à un haut niveau professionnel dans un grand orchestre de jazz. Cette démarche évoque une création collective, un mythe, dont le but serait de sauvegarder l'avenir en péril des orchestres professionnels de jazz – ceci relevant pour nous d'une activation de l'archétype du Héros en compensation à celui de la Grande Mère négative. On pourrait risquer une analogie avec les Chevaliers de la Table Ronde, dont l'objectif était la quête du Graal. Ces chevaliers étaient réunis à l'initiative et autour du Roi Arthur pour accomplir une mission que leur aurait assignée un principe féminin, un Anima incarné par la Dame du Lac, la fée Viviane. On retrouve donc ici une création archétypique classique – celle de Héros rassemblés autour d'une même quête. Dans le cas qui nous occupe, l'Anima pourrait être tout simplement la musique.

Nous pensons cependant que cet archétype du Héros n'est en réalité identifiable et associable qu'au seul leader artistique. Suite à nos interviews, nous avons pu remarquer que le mythe du héros est à de nombreuses reprises directement projeté sur la figure du leader, souvent cité comme le premier fondateur et la clef de voûte de l'orchestre. Lui-

---

<sup>51</sup> Cet orchestre était par ailleurs considéré comme l'un des meilleurs orchestres de jazz du pays.

même, lors de l'interview, n'hésite d'ailleurs pas, en présentant les origines de l'orchestre, à se citer avant les deux autres membres fondateurs.

*« Et en plus, depuis 85-86, moi, et X et Y et Z, [...] on a décidé, moi, ensemble de fonder un orchestre » (le leader).*

*« L'orchestre a été fondé par un noyau de musiciens (...), le leader actuel principalement, qui était à la fois chef d'orchestre et chef de section des saxes... » (un ancien musicien).*

*« C'est clair qu'il (le leader) s'occupe de beaucoup de choses, il a l'œil sur tout ce qu'il se passe » (un musicien)*

*« Je pense que l'orchestre existe encore parce que je donne tellement d'énergie dans cet orchestre » (le leader).*

Nous avons pu remarquer que le leader s'est identifié à cette position de Héros et a constitué une assemblée autour de lui afin de l'aider dans sa quête. Il prit d'ailleurs cette tâche tellement à cœur, qu'au début, lui seul s'occupait de gérer l'infrastructure technique et administrative dont le groupe avait besoin pour fonctionner : cet élément met en évidence la caractéristique de « travailleur acharné », associée à l'archétype du Héros.

*« J'avais beaucoup de boulot à l'époque au niveau de la recherche de remplaçants, parce que tout le monde était professionnel, donc tout le monde devait gagner sa vie avec ça, donc beaucoup de fois des musiciens étaient partis pour gagner de l'argent. Donc au début, c'était la chose la plus difficile pour moi de garder l'orchestre ensemble » (le leader).*

Cet archétype du Héros, comme bien souvent, s'est activé auprès d'autres musiciens qui se sont ralliés – gratuitement – à sa quête en participant à la fondation de cet orchestre de jazz. L'idéologie qui était alors partagée par une poignée d'individus commence donc progressivement, par contagion, à devenir une véritable idéologie collective au sein de l'orchestre. Par l'intercession de l'archétype du Héros, nous pouvons relire le mythe de création de l'organisation d'une autre manière : le leader se positionne en Héros vis-à-vis d'une collectivité animée par l'envie de jouer dans un orchestre professionnel de jazz. Il leur propose donc la création d'un nouvel orchestre dont l'idéologie sous-jacente est de retrouver le plaisir de jouer au sein d'un orchestre de jazz de haut niveau. En ce sens, le leader, par son vécu, propose une matérialisation de cette idéologie commune à tous dès le départ. Par la mise en œuvre de ce projet, de cette quête à laquelle tous les musiciens s'identifiant à cette idéologie participeront, le leader s'impose comme rassembleur mais aussi comme porteur d'un « prestige magique » lui permettant

également de se différencier de cette collectivité et de faciliter la projection de cet archétype sur lui :

*« Selon moi (c') est un mec qui n'aurait pas besoin du big band pour faire carrière. [...] Pour moi, c'est un des meilleurs saxophonistes alto du monde, et j'y crois. [...] Le fait d'être à côté de lui depuis 14-15 ans, c'est à chaque fois une leçon, [...] » (un musicien).*

C'est suite au vécu personnel du leader que l'archétype du Héros de cette collectivité en « souffrance » – en manque – en arrive à s'activer chez lui avec une telle force qu'il ne peut que s'y identifier. Ce dernier a en effet toujours été, depuis ses débuts dans la musique, baigné dans une atmosphère de grands orchestres (harmonies, fanfares) et ce en compagnie des membres de sa famille proche. De nos jours encore il continue de jouer de temps à autres dans ces orchestres amateurs qui l'accueillent comme une véritable vedette. C'est probablement en raison de ce mode de fonctionnement, remontant aux premières expériences de l'enfance, qu'il s'est, par un mécanisme de compensation, imposé comme Héros aux yeux de la collectivité des musiciens de jazz, orphelins d'un orchestre de haut niveau, créant ainsi une véritable relation transférentielle.

## **2.2. L'Animus et le fonctionnement de l'organisation**

L'Animus, en tant que principe masculin, est omniprésent à tous les niveaux structurels de l'organisation : le conseil d'administration est ainsi quasi constitué uniquement d'hommes ; l'orchestre dans sa totalité ne comporte qu'une seule femme. De plus, il ressort clairement de nos observations et interviews que le processus de décision est centralisé par les trois membres fondateurs et plus spécialement par le leader. Ceux-ci apparaissent comme une confrérie de Pères telle que Jung l'évoque dans la manifestation de l'Animus chez la femme : une confrérie autoritaire, qui base ses décisions sur des principes de rationalité, détachée de tout sentiment, imposant des règles strictes de fonctionnement, très attachée à des principes unilatéraux à la base de l'argumentation et avec qui il est très difficile de négocier.

*« Le big band est une grosse machine qui fonctionne [...] et malgré tout il y a quand même fort l'empreinte d'un dirigeant (le leader), et quand il y a eu des changements de personnel, il ne demande pas l'avis. [...] En même temps je me dis qu'il est impossible de demander l'avis à tout le monde et le leader, il a ce caractère là. Il doit*

*trancher à un moment donné et forcément, il y a des avantages et des désavantages. [...] C'est pareil pour les programmes, on ne nous demande jamais. Parfois, moi, je propose un programme de big band et on discute comme ça, mais il ne nous demande pas vraiment notre avis et je pense que c'est normal, sinon ce ne serait pas gérable. [...] Donc c'est comme ça que cela fonctionne et moi je trouve cela très bien, en fait. Parfois on est peut-être moins à l'aise avec une décision, mais c'est normal, ce n'est pas une république démocratique. » (un musicien).*

Ce style de gestion, basé sur les caractéristiques de l'Animus (incarné par le Héros, figure de l'Animus), se fait d'ailleurs ressentir assez régulièrement dans le choix des compositions musicales, imposant des partitions qui enserrant énormément les musiciens et limitent l'expression de leur personnalité.

*« A la différence des orchestres de Duke ELLINGTON où chaque musicien avait une partition en accord [...] avec sa personnalité musicale, [...] ici la musique impose au musicien un style de jeu parfois éloigné de lui. [...] C'est parfois frustrant. » (un ancien musicien).*

Ajoutons que l'idéologie de l'orchestre – le souci d'excellence – est également à considérer comme une manifestation de l'Animus, en ce qu'elle semble s'opérationnaliser en rapport avec les caractéristiques de cet archétype. L'orchestre est actuellement reconnu comme l'un des meilleurs orchestres de jazz au monde et ce souci d'excellence, porteur de gratification et de reconnaissance, l'influence unilatéralement dans son mode de fonctionnement, ceci tant sur le plan organisationnel que sur celui des relations humaines. Il apparaît en effet, d'une part, que l'Organisation a mis en place, au fil du temps, une structure professionnelle de gestion, déléguée au manager, permettant ainsi à l'orchestre de réaliser sa fonction première en dehors de toutes contraintes administratives parasites. En rendant l'organisation beaucoup plus efficace, cette structure renforce encore le désir d'excellence musicale et, surtout, augmente les moyens de son opérationnalisation. Mais il est d'autre part à noter, sur le plan des relations humaines, que certains membres du groupe semblent partagés entre un sentiment de fierté et de reconnaissance et un sentiment d'anxiété lié à la peur de faillir – caractéristique d'une manifestation de l'Ombre :

*« A partir du moment où l'on s'investit dans un groupe, il faut se mettre à la place du leader qui forme un truc et qui doit être solide et si deux jours avant on te dit, "oui j'ai autre chose à faire"- et il y a des gens qui ont fonctionné comme ça [...] et là, parfois la réponse était tranchante. Ce qui fait qu'à un moment donné dans le big band, il y a tellement de gens qui ont été comme ça écartés, qu'on se*

*disait chacun que le prochain ce serait moi. Il y a une sorte de nuage gris au-dessus de nos têtes... » (un musicien).*

*« Il y a à la base une volonté d'aller le plus haut possible dans cette discipline là [...] le noyau de base est très exigeant envers lui-même et applique cela au reste de l'orchestre. [...] C'était flagrant au début, certaines personnes ont très vite compris que cela serait difficile de rester là, de par le niveau. [...] Quand lors d'une répétition, il y a un petit relâchement, le leader est très vite là et remet les choses à leur place. [...] Je me sens bien au sein de l'orchestre, mais pas complètement confortable car il y a toujours ce souci de se dire que dans l'absolu il y a toujours quelqu'un qui joue mieux que vous. Rien n'est jamais acquis. » (un musicien).*

Cette anxiété peut être vécue par certains comme une véritable souffrance qui peut les pousser à quitter l'orchestre d'eux mêmes. Peu avant la fin de notre étude, un musicien a d'ailleurs remis sa démission, ne se sentant plus à la hauteur des exigences du groupe. La section suivante met nettement en exergue la relation complémentaire existante entre l'Ombre et l'Animus.

### **2.3. Manifestation de l'Ombre en compensation à la volonté d'excellence de l'Animus. Emergence d'un bouc émissaire.**

Comme nous le prédit la théorie jungienne, lorsque la conscience s'exprime dans une direction unilatérale – dans notre cas le souci d'excellence – l'inconscient va se manifester par un mécanisme de compensation dans la direction opposée. Du fait de notre difficulté à les reconnaître, nos défaillances auront tendance à se projeter, mettant ainsi en scène l'Ombre, dont nous avons pu déceler diverses manifestations ponctuelles. Afin d'étayer nos observations, nous partons d'abord d'événements impromptus – sortes d'accidents de la vie organisationnelle, comparables à nos lapsus et actes manqués.

Nos interviews font état, à plusieurs reprises, du renvoi d'un musicien de l'orchestre. Bien que ce genre d'événement ne soit pas rare dans la vie d'une Organisation, il a immédiatement attiré notre attention de par sa singularité : il semble, en effet, que, de toute l'histoire de l'orchestre, ce soit le seul et unique musicien qui ait été renvoyé de la formation – les autres musiciens qui ont quitté l'orchestre l'ayant fait soit de leur propre initiative, soit en concertation avec le leader du band.

Dès le départ, le manager, lors d'une discussion informelle hors du cadre de nos interviews, nous précise que cet événement n'est « *pas représentatif de la vie de l'orchestre* », nous faisant ainsi soupçonner une probable manifestation de l'Ombre. Après investigation, il apparaît que le musicien renvoyé, bien que très compétent et dont le talent était reconnu de tous, semblait être trop indiscipliné aux yeux de son chef de section, du leader et d'autres membres de l'orchestre – attitude se manifestant dans le refus de se plier aux horaires, le manque de travail de ses partitions, une attitude dilettante. Il semble donc que ce musicien renvoyait une image en totale contradiction avec le niveau d'excellence que l'orchestre veut atteindre et la discipline qu'il exige – phénomène symbolique relevant de l'archétype de l'Ombre. Le renvoi de ce musicien paraît en outre avoir créé une sorte de traumatisme au sein de l'Organisation, puisqu'il entraîna à la fois de nombreuses discussions amenant à quelques clivages au sein de l'orchestre, et le départ volontaire d'un autre membre du groupe, en désaccord avec cette décision.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le souci d'excellence de l'orchestre, personnifié et amplifié par son leader (Héros), crée de l'anxiété auprès des membres de l'Organisation, laquelle anxiété peut, d'une part, être sublimée par les musiciens et les pousser ainsi vers l'excellence mais aussi, d'autre part, activer leur Ombre individuelle. Face à ses défaillances personnelles ainsi révélées, le musicien peut, comme dans le cas cité supra, quitter l'orchestre de lui-même pour réduire la peur qu'il ressent au contact de son Ombre. Ce fut d'ailleurs le cas récemment.

Quant au niveau organisationnel, cette anxiété structurelle – cette rencontre avec l'Ombre – peut, comme nous l'avons vu précédemment, amener à l'émergence d'une figure de bouc émissaire, exutoire des tensions de l'orchestre, ouvrant la porte à une *systémique anxiolytique* entre lui et les autres membres de l'orchestre. Nos observations nous ont permis d'identifier ce bouc émissaire au sein du band. Le leader, sous couvert d'humour, projette sur lui la pseudo-médiocrité technique – non avérée mais exagérée par le leader à des fins de stimulation – des musiciens du band :

*« Je suis parfois dur, mais quand je dois être dur, j'essaye de le faire de manière humoristique, car ce sont des gens avant tout, des amis. [...] Alors je dis par exemple à un musicien : non ça ne va pas, on dirait presque que tu joues comme X (le bouc émissaire) » (le leader).*

*« X (le bouc émissaire), c'est celui qui a le plus la tête dans le ciel, parfois c'est drôle qu'il soit aussi loin, comme ça on peut tout lui dire. Il est parfois loin de la réalité » (le manager).*

*« Pour moi X (le bouc émissaire), c'est Calimero<sup>52</sup>, (...) parfois tout à coup il se réveille, il dit ce qu'il pense, il devient tout rouge et il parle fort » (un musicien).*

De son côté le bouc émissaire renforce cette systémique en reconnaissant et, surtout, acceptant ce rôle :

*« Quand on rigole avec quelqu'un, c'est souvent avec moi. Peut-être que cela a un rapport avec moi. Je ne me considère pas comme quelqu'un de comique, comme un clown, mais apparemment je fais rire. Mais ce n'est jamais méchant ; ça, j'ai confiance (...) Je pense que je n'étais pas aussi loin que les autres au début du big band, j'avais moins d'expérience. [...] Pendant un moment, il y a 6-7 ans, le leader me rentrait dedans en permanence au point de vue du travail. Parce que je faisais mal les choses. Et il avait raison. Mais il y a un moment où je me suis senti visé au sein de la section. Je me suis dit : à chaque fois qu'il y a un problème, c'est sur moi qu'il tombe » (le bouc émissaire).*

Bien qu'il ne soit pas toujours aisé de comprendre pourquoi l'archétype du bouc émissaire est projeté sur une personne en particulier, il nous semble avoir détecté quelques raisons particulières, relevant de sa personnalité, qui justifieraient le fait que ce soit un tel individu qui fasse l'objet de ce type de projections.

## **2.4. L'Anima refoulée et projetée**

Cette attitude de fonctionnement basée sur l'Animus refoule avec violence le principe féminin de l'Anima, lequel a donc tendance à se projeter à la première occasion. Plus l'Animus sera intense et violent, plus l'Anima sera enclin à se projeter avec intensité. Nous retrouvons donc là aussi une relation complémentaire entre Animus et Anima.

L'on pourrait imaginer que l'objet de cette projection soit le seul élément féminin de l'orchestre, mais il n'en est rien. La disposition des musiciens sur scène nous apprend en effet que la pianiste est fortement en retrait par rapport au band – fait rare dans la disposition des orchestres de jazz.

---

<sup>52</sup> Personnage de dessin animé, représentatif d'une figure de bouc émissaire.

*« Moi je suis toujours au bout, derrière la queue du piano, je ne sais jamais ce qu'il se passe. » (la musicienne).*

Cette discipline et cette autorité manifestes provenant de ce principe Animus semblent en fait des valeurs véhiculées par la musicienne elle-même dans son rapport avec la musique.

*« Je comprends très bien son attitude (celle du leader). Je fais pareil dans mon quartet. J'aime que tout soit bien réglé et je suis très exigeante. Je n'aime quand tout le monde n'est pas au top. » (la musicienne)*

Elle avoua également, lors de l'entretien, qu'elle-même engageait régulièrement ce musicien qui avait été renvoyé dont nous parlions supra, précisant qu'elle avait eu à plusieurs reprises l'envie de ne plus faire appel à ses services, mais que son talent le rendait difficilement remplaçable.

En ce sens, elle participe donc clairement à ce mode de fonctionnement « masculin » de l'orchestre et n'éprouve aucune contrariété quant au refoulement du principe féminin.

C'est en fait un événement de la vie organisationnelle qui sera le cadre d'une projection vivace de l'Anima dans son aspect érotique sensuel. A plusieurs reprises, l'orchestre a invité une compositrice et chef d'orchestre américaine qui devint directement l'objet de ses projections.

*« Elle était très sympa et on a joué des morceaux à elle. Elle a commencé à diriger et tout le monde est tombé amoureux d'elle quelque part. Tu la vois bouger avec sa musique » (un musicien).*

*« Jouer sa musique est formidable, elle est tellement belle, tout comme elle d'ailleurs ... il faut le reconnaître » (la musicienne).*

Il est d'ailleurs net que cette invitée représente un objet adéquat pour le dépôt de cette projection : après analyse d'une lettre qu'elle a adressée au groupe et quelques descriptions glanées sur le web, nous pouvons facilement identifier chez elle des manifestations caractéristiques de l'Anima (sensualité, sensibilité, amabilité, vulnérabilité ...). Dans la théorie jungienne, ce genre de femme est précisément caractérisée « femme Anima ».

Une telle rencontre entre un Animus fort et un Anima à ce point idéal peut évidemment amener à une situation terriblement enthousiasmante, à la lisière de l'inflation. Il n'est donc pas étonnant que les auditeurs s'exprimant sur le forum du site web, les musiciens



eux-mêmes, la compositrice et chef d'orchestre et les critiques journalistiques soient unanimes sur l'extraordinaire qualité de la prestation issue de la collaboration entre l'orchestre et cette compositrice. A notre sens, nous sommes véritablement ici dans « une union des contraires » entre un « orchestre Animus » et une « chef d'orchestre Anima ».

## **2.5. Le Fripon en compensation à la manifestation autoritaire de l'Animus**

Cette expression autoritaire de l'Animus active également dans une certaine mesure la manifestation de l'archétype du Fripon, procédant ainsi d'une autre forme de la relation complémentaire entre l'Animus et l'Ombre (l'archétype du Fripon, rappelons-le, relève d'une figure de l'Ombre). Il semble toutefois que l'Animus, de par son extrême intensité, empêche des manifestations diffuses du Fripon. En ce sens, l'autorité du leader est rarement remise en question par les autres membres du groupe, lesquels, dans l'ensemble, lui reconnaissent pourtant un caractère relevant de l'exagération (voire de l'abus dans certains cas). Nous ne sommes donc pas étonnés de remarquer que l'archétype du Fripon est souvent incarné dans le chef d'une ou de deux personnes avec une intensité telle qu'elle les fait flirter avec le processus psychique de possession; derrière leurs comportements, c'est le désir inconscient d'autres membres qui s'exprime.

Revenons au cas de ce musicien renvoyé de l'orchestre. Ce dernier, au regard de nos interviews, manifestait d'évidence des comportements capricieux et une humeur changeante – caractéristiques de l'archétype du Fripon :

*« Musicalement, il partait de plus en plus vers l'impro, et il était très différent de ce qu'exigeait le big band, [...] Il en faisait souvent à sa tête. [...] C'était quelqu'un de très lunatique comme ça, très versatile » (un musicien).*

Il est manifeste qu'à un certain stade, ce « rebelle » était en opposition non pas avec l'orchestre mais bien avec le leader et le chef de section. Le fait que son renvoi ait suscité chez les autres membres du groupe beaucoup de discussions, illustre symboliquement, à notre sens, la relation inconsciente de l'orchestre avec l'Animus. Il fallait donc s'attendre à ce qu'un tel événement se reproduise à nouveau plus tard.

Vers la fin de notre étude, nous avons effectivement trouvé trace d'un processus similaire. Un autre musicien, que l'on pourrait également placer dans la catégorie « Fripon », a d'ailleurs quitté l'orchestre de lui-même : nous n'avons hélas pas eu l'occasion de l'interviewer afin d'essayer de comprendre ses motivations, mais il y a fort à parier que nous avons là encore le résultat et les conséquences d'une manifestation du Fripon.

*« C'est quelqu'un d'incontrôlable, d'extrêmement lunatique et totalement ingérable. Mais il faut reconnaître qu'il était au top et c'est sans doute pour ça qu'il n'a pas été renvoyé » (un musicien).*

Ajoutons comme autre raison à son absence de renvoi le fait qu'en plus d'être un excellent musicien, il occupait ce qui constitue pour le leader l'un des postes stratégiques d'un tel orchestre : la batterie

*« Dans un big band tu as deux deux musiciens importants, plus que le chef : la batterie et le lead trompette. Ce sont eux qui dirigent tout. Si ça n'est pas bon ... alors ... pfffff. » (le leader)*

Il est vrai qu'il désertait régulièrement les répétitions, prétextant parfois d'obscurités et étranges raisons. Le manager nous expliqua même, lors d'une discussion informelle, qu'il devait souvent négocier avec lui sa présence lors des concerts.

## **2.6. Le Vieux Sage, centre de gravité émotionnel**

Nous retrouvons également une figure de Vieux Sage au sein de l'organisation, manifestement projetée sur l'un des trois musiciens fondateurs de l'orchestre. Dans le contexte de notre précédente comparaison avec la légende des Chevaliers de la Table Ronde et du Roi Arthur, riche en contenus archétypiques manifestes, nous pouvons associer la figure de Merlin l'Enchanteur à ce Vieux Sage.

Ce musicien fondateur et chef de section est en effet respecté et apprécié par l'ensemble des musiciens de l'orchestre pour les valeurs d'autorité, de sagesse et de justice qu'il dégage.

*« Moi, je le vois toujours comme un sage, un type qui est toujours calme comme ça [...] qui ne dit rien, toujours relax. » (un musicien)*

*« Lui, c'est un réaliste [...] c'est un des plus âgés. » (le manager)*

D'après le manager de l'orchestre, ce « Vieux Sage » est souvent sollicité pour des conseils avisés lors de questions de gestion de l'organisation. Il est également membre du conseil d'administration et, manifestement l'une des personnes les plus impliquées, après le leader, dans la gestion de l'orchestre. Toutes les personnes que nous avons interrogées sont unanimes sur ce musicien, à cet égard.

Nous avons donc essayé, au départ de notre matériel empirique, de comprendre comment ce musicien en arrive à être l'objet de cette projection symbolique. L'existence d'une projection exige celle d'un contenu à projeter et ensuite d'un objet adéquat qui accueille cette projection. Dans notre cas, le contenu est l'archétype du Vieux Sage, l'objet étant quant à lui ce musicien. Ce dernier suscite manifestement l'activation de la projection par sa nature calme, avisée et autoritaire, mais il est fort peu probable qu'il ait seul activé l'archétype du Vieux Sage au sein de l'orchestre.

Nous croyons que cette activation prend essentiellement sa source dans le niveau d'anxiété régnant dans l'orchestre. Celle-ci est alimentée par la tension permanente ressentie par bon nombre des membres de l'orchestre, mais également par la précarité économique de l'organisation – propre à toute association culturelle au sein du pays – dont la survie dépend en effet essentiellement de subsides régulièrement remis en question par les autorités publiques.

Cette pression économique exercée sur l'orchestre et sur chaque musicien pris individuellement ainsi que la pression liée au souci d'excellence déjà évoqué font de cet orchestre un environnement émotionnellement instable et sujet à de fréquentes rencontres avec l'Ombre.

Dans ce contexte, tout le monde est à la recherche d'un point de référence – figure sur laquelle il peut projeter son anxiété, et dont la réponse faite d'un surcroît de sérénité sera progressivement introjectée psychiquement<sup>53</sup>. Nous ne sommes pas ici dans la figure du bouc émissaire, où il s'agissait de se débarrasser de l'anxiété liée au contact de l'Ombre, mais dans le cadre d'une compensation à une surexcitation pouvant mener à l'éclatement – une sorte de mécanisme de défense visant à garder l'intégrité de l'Organisation. Il nous apparaît donc que ce musicien joue d'une certaine manière le rôle d'un centre de gravité, de point de référence, garant d'une cohésion sociale au sein de

---

<sup>53</sup> Cf. la description du processus d'introjection, exposée au chapitre II, section 3.3.

l'orchestre, permettant, par sa présence et son action, de compenser une suractivité émotionnelle qui pourrait mener à l'éclatement de l'orchestre.

Cette manifestation de l'archétype du Vieux Sage relève donc d'un feed-back négatif, oeuvrant pour stabiliser le système archétypique auquel chaque membre de l'orchestre participe.

## **2.7. La bonne Grande Mère et le management de l'orchestre**

Au fil de son histoire, l'orchestre étant de plus en plus sollicité, les fondateurs, conscients de la nécessité de déléguer les tâches administratives, engagèrent un premier manager. Ce dernier ne semblant pas convenir au rôle, ils décidèrent de lui adjoindre un assistant. Finalement, peu de temps après, ils se séparèrent du manager dont les fonctions furent proposées à l'assistant, lequel est l'actuel manager, actif dans cette charge depuis sept ans – charge englobant les problématiques administratives, le paiement des musiciens, la gestion des contrats, la vérification des infrastructures techniques et des conditions d'accueil, la réservation des titres de transport et des hôtels lors des déplacements à l'étranger, la prospection de nouveaux contrats avec des organisateurs potentiels et des sponsors et les contacts avec les pouvoirs publics afin d'obtenir des subsides de fonctionnement. Nous remarquons nettement ici les caractéristiques de l'archétype de la Grande Mère sous ses aspects positifs : sollicitude maternelle, protection, soutien, croissance et fertilité. La Grande Mère veille à ce que l'Organisation grandisse, se développe et subvienne à ses besoins tout en gardant un cocon protecteur visant à diminuer son anxiété née de l'incertitude de son avenir.

Il est intéressant de remarquer que, dans le cas qui nous occupe, cet archétype s'est activé à nouveau pour compenser un fonctionnement et a, de ce fait, poussé à la création d'une fonction basée sur ses caractéristiques. Depuis le départ, l'ambition des trois fondateurs était de conférer à l'orchestre un très haut niveau professionnel. Comme nous l'avons vu, ce souci d'excellence provoque de l'anxiété au sein de l'orchestre mais génère également la nécessité d'une gestion administrative soutenant efficacement ce projet. La création d'un poste de manager permet donc de rassurer les membres de l'orchestre en diminuant les tâches administratives parasites mais aussi et surtout de réduire la pression sur les épaules du leader, lequel, tout en restant fortement impliqué

dans la gestion quotidienne de l'orchestre est par contre soulagé de toutes les formalités administratives qu'il devait auparavant supporter. La Grande Mère vient donc ici rassurer le Héros (manifestation ponctuelle de l'Animus) dans sa quête, ceci relevant d'une relation complémentaire Héros-Grande Mère positive.

*« On dit de moi souvent, que je suis la mère de l'orchestre » (le manager).*

### 3. Epilogue

Conformes à notre méthodologie, nous avons rencontré les membres de l'Organisation qui le souhaitent en vue de leur faire part de notre mythe. Le rapport complet de notre étude avait préalablement été envoyé par courriel au manager, en lui proposant, ainsi que le stipulait la convention, de le remettre à toute personne de son choix. Ce rapport contenait évidemment l'ensemble des éléments théoriques et méthodologiques utiles à la compréhension de l'analyse<sup>54</sup>. Suite à cet envoi, nous avons donc pris un rendez-vous pour la présentation orale, laquelle devait finalement se dérouler en présence des seuls manager et leader. A notre grand regret, il semble en effet que les autres membres n'ont pas été prévenus de cette possibilité et que l'article ne leur a pas été transféré. Nous aurions évidemment désiré un feed-back plus important.

Suite à la présentation, les deux individus présents ont d'emblée reconnu la pertinence de notre propos. Le leader manifestait toutefois son étonnement à l'idée de l'existence d'un bouc émissaire et surtout de son incarnation par la personne que nous avions reconnue comme telle. Il ne rejetait pas notre proposition, mais elle semblait fortement l'interloquer :

*« Si c'est vrai, je dois faire attention. Mais cela m'étonne quand même. Je n'avais jamais remarqué ça. » (le leader)*

Il émettait en outre de sérieux doutes par rapport à notre idée selon laquelle les musiciens « Fripons » participaient réellement à une relation inconsciente collective. Le comportement de ces individus ne lui semblait relever que de raisons purement idiosyncratiques, sans être aucunement une compensation à une manifestation

---

<sup>54</sup> Ce rapport a d'ailleurs été condensé en un article qui fait actuellement l'objet d'un processus d'évaluation en vue d'une publication au sein de la Revue Thérapie Familiale.

organisationnelle d'un Animus autoritaire. Nous avons entamé une discussion avec lui, voulant nous assurer de ce que cette résistance n'était pas imputable à une incomplétude de notre présentation, génératrice d'une mauvaise compréhension de notre propos. Même si certains éléments paraissaient lui avoir échappé, il resta néanmoins sur sa position. Nous estimons quant à nous que ce refus relève d'une réaction autoritaire en compensation à une rencontre avec l'archétype de l'Ombre – apparaissant ici sous la forme du Fripon. Nous n'avons donc pas modifié notre mythe organisationnel.

Quelques mois plus tard, nous rencontrons fortuitement le bouc émissaire de l'orchestre dans un club de jazz. Après les salutations d'usage, il nous demande des nouvelles de notre étude. Depuis le début de notre recherche, il avait en fait manifesté à plusieurs reprises son souhait de prendre connaissance de notre analyse. Nous lui avons alors répondu que, comme prévu par la convention, nous transmettrions l'analyse dès qu'elle serait terminée et qu'il pourrait donc se la procurer auprès du manager. Il marque son étonnement de n'avoir rien reçu et conclut à un oubli de la part du manager, qu'il attribue à une surcharge de travail. Attendu que les termes de la convention nous autorisaient maintenant à publier nos résultats d'analyse, nous lui proposons de lui envoyer par courriel notre proposition, ce dès le lendemain matin. Une semaine plus tard, nous recevions une réponse, dont voici un extrait :

*« Je dois dire que maintenant en 2009, l'article est déjà "dépassé" dans le sens que l'orchestre a encore évolué, comme tout dans la vie. Par ex., il n'y a plus de "bouc émissaire" (je me suis bien sûr reconnu) et aussi la manière dont X (le leader) se comporte vis à vis de tous les membres a changé, il y aussi un autre batteur etc. L'exigence du niveau du "travail" reste haute, mais ça c'est plutôt bien. »*

Il nous est certes impossible de déterminer si l'archétype du bouc émissaire est effectivement désactivé, ou à tout le moins projeté sur un autre individu du groupe. Il semble en tout cas que « notre » bouc émissaire ne se reconnaisse plus comme tel en ce moment – ce qui est la preuve, à notre sens, d'un changement d'attitude de la part du leader. Il est dès lors possible qu'au delà de sa pertinence, notre étude ait atteint un certain degré de congruence et de fécondité, imprimant ainsi une trace de notre passage au sein du symbolisme organisationnel.

## Chapitre V

### Seconde étude de cas

### Un organisme de la « fonction publique »

*« Les rites de passage constituent un prodigieux instrument de conservation religieuse et sociale. Ils assurent la domination des générations les plus anciennes sur les générations nouvelles. Cela ne veut pas dire qu'on puisse les ramener à un complot des « vieux » contre les « jeunes », ou des nantis, contre les dépossédés. Il en est, en effet, des rites de passage comme de tous les autres rites considérés précédemment; les mécanismes qu'ils font jouer ne sont jamais complètement pensés par personne. Ils demeurent efficaces, en vérité, tant qu'on ne cherche pas à les penser sur le plan d'une efficacité purement sociale, tant qu'ils constituent réellement une imitation de la crise primordiale. L'efficacité du rite est une conséquence de l'attitude religieuse en général; elle exclut toutes les formes de calcul, de préméditations et de « planning » que nous avons tendance à imaginer derrière des types d'organisation sociale dont le fonctionnement nous échappe. »*

René Girard (GIRARD, 1972, p. 427)

### Introduction

Nous avons déjà évoqué dans le chapitre III (section 2.1.6.) les conditions fortuites qui nous ont amenés à réaliser cette étude de cas; le fait d'être introduits par l'un des directeurs de l'organisme nous a ainsi permis de bénéficier d'un terrain empirique remarquable pour l'application de notre méthodologie de recherche des processus archétypiques au sein des Organisations. Insistons d'emblée sur les difficultés rencontrées dans une telle étude. D'une part, la taille de l'Organisation – plus ou moins trois cents employés – nous mettait face à une structure beaucoup plus complexe que celle précédemment étudiée. Même si notre regard commençait à s'affûter, nous étions conscients du défi qui se présentait à nous et de la rigueur méthodologique qu'il

impliquait. D'autre part, la brièveté du temps qui nous était imparti par convention pour une telle étude (six mois) nous obligeait à être rapidement opérationnels et efficaces. Mais force est de constater que ces premières difficultés n'étaient encore rien au regard d'une autre problématique – à notre sens, bien plus exigeante – qui nous attendait et que nous ne soupçonnions même pas avant notre rencontre avec l'Organisation. Dès notre arrivée sur les lieux de l'étude, nous nous sommes en effet vite rendus compte de l'intensité du transfert négatif dont nous faisons l'objet. Cette part d'Ombre projetée violemment sur nous, ce dès les débuts de notre recherche, fut sans aucun doute l'un des obstacles les plus saillants que nous ayons dû surmonter. L'activation de cet archétype faillit plusieurs fois nous emporter, exigeant que nous fassions régulièrement preuve de lucidité afin d'éviter l'envahissement, tant la suspicion et la méfiance à notre égard étaient tenaces – et non uniquement dues au fait que nous étions introduits par l'un des directeurs les plus contestés de l'organisme. Le rituel des trois verbes ainsi que le travail en équipe nous ont évidemment fortement aidés à analyser l'influence de l'Ombre sur notre comportement. Nous nous réunissions à plusieurs reprises pour faire le point et rationaliser, dans la mesure du possible, ces manifestations de l'Ombre et leurs impacts sur notre attitude – ceci nous permettant de prendre une certaine distance par rapport aux affects éprouvés. A certains moments, l'Ombre était à ce point envahissante qu'il nous fallait nous éloigner de l'Organisation pour éviter de répondre à ces projections par d'autres projections et d'ainsi entrer dans une relation symétrique qui n'aurait fait qu'aggraver la situation transférentielle. Nous pensons cependant avoir réussi à atteindre un système de pertinence évitant les biais interprétatifs. Nous vous présentons ci-dessous le résultat de ce travail.

Nous nous sommes employés à rencontrer le symbolisme organisationnel au travers des trois axes explicités dans notre méthodologie. Concrètement, les observations ont été réalisées sous plusieurs formes : visites des locaux, participations à des réunions, observations de service pendant le travail, à la cafeteria, à la salle fumeurs etc. Durant ces périodes d'observations nous avons eu de nombreuses discussions informelles avec des membres du personnel. Le second axe de notre rencontre nous a amenés à considérer une série de documents de divers types et de toutes les époques : site web, intranet, rapports de réunions (comité de gestion, comité de direction, conseil de direction, réunion d'équipes), vademecum, notes aux usagers, affiches, logos, posters, archives, bons de commandes, communications aux membres du personnels, rapports



annuels, vidéos, supports publicitaires, contrats, courriels... Vingt-six interviews ont enfin été effectuées sur différents niveaux hiérarchiques et statutaires de l'Organisation ainsi qu'avec d'anciens membres du personnel. Nous avons tenu compte de la parité linguistique de manière suffisamment significative afin de bien observer d'éventuels phénomènes sous-culturels.

Désireux de préserver la confidentialité et l'anonymat requis, nous vous proposons une brève description structurelle de l'Organisation qui, bien que ne reflétant pas toute la complexité de sa structure administrative, en expose cependant les éléments suffisants à la compréhension de notre mythe. L'Organisation sera dénommée « OFP » – Organisme de la Fonction Publique – dans la suite de l'exposé.

## **1. Présentation de l'Organisation**

L'OFP est une Organisation du service public belge instituée peu après la guerre et dont l'objectif idéologique est de soutenir le progrès social. Au fil du temps et des évolutions sociales, elle a pris de plus en plus d'ampleur pour atteindre aujourd'hui dans son activité première de production 60 % de l'ensemble du secteur concerné. L'OFP emploie actuellement plus ou moins trois cents personnes réparties sur trois grands axes : les services de production, les services administratifs et les services de support.

Les services de production constituent le core-business de l'Organisation et sont répartis en deux grands centres de compétence. Le premier constitue l'activité de prestations en tant que telle. Le second représente une activité de tutelle des organismes privés du même secteur – l'OFP, selon la législation en vigueur, étant en charge de la coordination de l'ensemble des acteurs du secteur, qu'ils soient publics ou privés.

Les services administratifs ont pour mission de contribuer au bon fonctionnement, à la coordination, à la stratégie et à l'image de l'Organisation. Ils exercent des activités de secrétariat, de communication, d'audit interne, gèrent un service social, ainsi que les services de sécurité de l'information, de gestion de l'infrastructure et d'aide à la décision.

Les services de support contribuent au bon fonctionnement de l'activité de production et visent à la définition d'une démarche prospective. Ils sont constitués des services de ressources humaines, de supports informatiques et des services financiers.

## **2. Présentation du mythe**

Nous avons décidé de vous présenter le premier mythe tel qu'exposé avant la présentation orale. Dans l'épilogue nous mentionnerons les changements apportés suite à cette intervention.

### **2.1. L'envahissement par l'Ombre**

L'Ombre est l'un des archétypes les plus manifestes et sans doute l'un des plus problématiques au sein de l'OFP. Ses manifestations sont multiples et perceptibles au travers de différents processus défensifs : méfiance de l'autre, refus de la critique, création de rumeurs, sabotage, falsification de documents, mise à l'écart et création de boucs émissaires par une dévalorisation d'autrui parfois proche de la diabolisation, système clanique, conflits larvés ou ouverts entre membres du personnel, tensions linguistiques, déni de la réalité historique, départs volontaires et – faits rares dans l'administration publique! – licenciements. Toutes ces manifestations engendrent clairement une anxiété latente variable dans le temps et selon les niveaux hiérarchiques, pouvant parfois atteindre des proportions dramatiques chez les individus les moins armés psychologiquement. Il est intéressant de noter que l'OFP ne semble pas projeter cette Ombre à l'extérieur de l'Organisation, dans son environnement ou vers un organisme extérieur. L'énergie de l'Ombre se retrouve donc cloîtrée dans ses murs et semble même s'être intensifiée au cours de ces dernières années suite au décès de l'ancien administrateur général et à la politique de changement organisationnel initiée par le nouvel administrateur général. Compte tenu de ce qu'un changement organisationnel relève de la capacité de l'Organisation à assimiler son Ombre, la réticence au changement nous semble ici anormalement élevée – révélant une tendance homéostatique du système archétypique – étant donné l'intensité énergétique de l'archétype de l'Ombre au sein de l'OFP.

Nous avons donc tenté de remonter à l'étiologie de ce phénomène, aux premières manifestations historiques de l'Ombre au sein de l'Organisation et de percevoir par quels procédés celle-ci s'est propagée au fil du temps pour en arriver aux stades énergétiques actuels. Nous nous sommes évidemment limités aux symboles émis par l'Organisation d'aujourd'hui mais il est, à notre sens, fort probable que l'Ombre se manifestait déjà antérieurement à cette limite temporelle.

Vers 1974, l'OFP met en place un nouveau système automatisé visant à assurer son activité de production. Un tel système la place parmi le peloton de tête des administrations publiques les plus performantes de son secteur. Cette période de « toute puissance » semble avoir créé un effet inflationniste sur l'Organisation. On remarque des comportements laxistes en son sein, allant crescendo jusqu'à la fin des années 80. Persuadée de son efficacité – qui a valeur de sacré – l'Organisation, alors composée de près de six cents employés, est quasiment à l'arrêt durant l'année jusqu'à l'arrivée de la période critique où elle doit faire face à ses obligations de prestation. Durant cette période – environ trois mois par an – la majorité des employés s'active pour mener à bien la mission de l'organisme. Une grande partie de la direction, administrateur général compris, semble se laisser vivre, délaissant les responsabilités de gestionnaires, considérant sans doute que le « bateau OFP »<sup>55</sup> peut sans problème se laisser aller sur son inertie, son objectif annuel étant de toute façon – et avec brio – systématiquement atteint. Les employés – dont les entrées et sorties ne sont même pas réglementées – subissent peu de contrôle dans leur travail.

*« Nous avons affaire à une direction sclérosée »*

*« La pyramide des âges autour de l'administrateur général était aussi très défavorable à l'action »*

*« Il y avait ceux qui travaillaient et puis... ceux qui faisaient la fête »*

*« Les gens entraient et sortaient comme ils voulaient (...) »*

*« Je n'étais pas présent mais on m'a déjà raconté beaucoup d'histoires. (...) Tous les prétextes étaient bons pour faire la fête (...) Il y avait beaucoup d'alcooliques »*

*« Je me souviens d'une femme (...) qui avait été retrouvée dans une armoire en train de dormir »*

*« Il y avait 15 sortes de bières au restaurant »*

---

<sup>55</sup> Métaphore souvent employée par les membres de l'OFP pour décrire l'Organisation.

*« beaucoup de fêtes, c'était la mentalité, la direction n'en avait rien à faire et ne faisait rien pour changer quelque chose »*

*« la période d'avant ? .... La mentalité du service public »*

*« plus de travail et de responsabilités n'étaient pas des cadeaux »*

*« Les directeurs descendaient boire du champagne pour les anniversaires avec les employés »*

Ceci nous rappelle qu'il n'est pas nécessaire de pénétrer dans l'univers de Visconti pour découvrir la fréquente union entre la splendeur et la décadence.

Bien que certains considèrent que les conditions de travail n'étaient pas optimales, plusieurs individus avouent une certaine nostalgie envers cette époque, la comparant à une sorte d'« Age d'or ». L'impression de toute puissance est une explication évidente mais non suffisante à ce sentiment. Il convient en effet d'y ajouter la présence de solidarité et d'un lien social très fort entre les employés, que ce soit lors d'activités festives ou durant le travail. Un clivage gangrène cependant déjà l'organisation – celui qui sépare les employés qui travaillent toute l'année de ceux, plus laxistes et festifs, « *qui ne font rien* » avant la période critique. Les tensions internes issues de ce clivage d'objet ne sont toutefois pas encore trop manifestes compte tenu, d'une part, de l'existence d'une projection de l'Ombre vers l'extérieur (entre autres vers des institutions politiques), et, d'autre part, du fait qu'au moment où les travailleurs se retroussent les manches, la majorité de l'Organisation est mobilisée autour du travail. Mais la raison principale réside dans la non-remise en question de l'efficacité, l'Ombre étant fondamentalement essentiellement projetée sur la déficience de l'Organisation à ne pas accomplir son objectif social. Tant que l'Organisation est efficace, l'Ombre est maintenue à des manifestations ponctuelles et le niveau d'anxiété à un niveau encore relativement bas.

Ce stade inflationniste ne pouvant évidemment durer, l'OFP vivra, tout comme Rome, son 4 septembre 476<sup>56</sup>. Au début des années 1990, l'Etat institue un nouvel organisme au niveau du secteur, lequel impose aux organismes de son réseau – dont l'OFP – de se convertir à, entre autres, une gestion électronique des dossiers. Cette modernisation avait été annoncée depuis longtemps, mais il semble que l'OFP n'ait entamé aucune démarche cohérente en vue d'y faire face. Nous supposons que l'état

---

<sup>56</sup> Date de l'abdication de Romulus Augustule, dernier empereur de l'Empire romain d'Occident, souvent considérée par les historiens comme l'aboutissement de la chute de l'empire romain.

inflationniste et la pyramide des âges défavorable au niveau de la direction n'incitaient pas à une telle évolution.

*« Il y avait des directeurs qui disaient (...) 'moi je suis bientôt à la pension' sous-entendu faut pas trop m'en demander »*

*« (...)il était trop tard pour faire quelque chose (...) ils avaient 50 ans passés »*

*« les gens n'avaient pas la capacité de manipuler la technologie »*

*« Quand ils (les directeurs de l'époque ont vu un fax pour la première fois ils étaient hallucinés .... une photocopieuse par téléphone »*

Quelques événements – sortes de lapsus révélateurs – antérieurs à la mise en place de cette nouvelle institution nous font soupçonner que l'anxiété liée au contact de l'Ombre (sous la forme de l'inefficacité de l'OFP) commençait à augmenter en intensité peu avant 1990. Quelques personnes qui proposaient des solutions pour augmenter l'efficience de leur service ont par exemple été obligées de brutalement le quitter.

*« Quand je suis arrivé on m'a dit 'si tu trouves un moyen d'améliorer les choses dis-le'. Alors je leur ai dit (...) on m'a changé de service le lendemain. »*

*« C'est un mauvais souvenir pour moi, on m'a forcé à changer de service. (...) Je pense que c'est parce que je travaillais trop bien »*

*« C'était dur à cette époque car quand on voulait changer quelque chose, il n'y avait pas moyen »*

Suite à cette nécessité de modernisation, l'OFP devient incapable d'accomplir sa mission à temps et en heure. L'énergie produite durant la période critique ne suffit plus et les clients commencent à être mécontents – faisant la file sur plusieurs centaines de mètres devant les guichets pour réclamer leur dû. Des bagarres ont lieu dans les bâtiments, nécessitant l'intervention de la police et la mise en place d'un service de sécurité, le nouvel administrateur adjoint et les préposés aux guichets sont menacés, tandis que la presse stigmatise l'incapacité de l'OFP à réaliser son activité de production.

*« On parlait de nous dans les journaux »*

*« C'était le chao total, la cata »*

*« Il y avait des bagarres au guichet »*

*« Les gens faisaient la queue jusque la place X (...) la police était mobilisée »*

*« On a menacé l'administrateur général adjoint (...) on lui a dit qu'on irait déverser des ordures dans son jardin »*

*« Ici à l'OFP, tout le monde était débordé »*

*« La direction était incapable de gérer la crise »*

C'est la fin de la toute puissance de l'OFP, confrontée de plein fouet à cette inefficacité tant redoutée qui jette ainsi l'organisme dans un état de crise. L'Ombre envahit l'Organisation et devient réalité psychologique pour de nombreux individus. La baleine mythologique avale le « bateau OFP » et crée un traumatisme toujours perceptible, nous le verrons, au sein de l'Organisation.

Avant d'aller plus loin dans l'exploration des métamorphoses de l'Ombre au sein de l'OFP, nous voudrions revenir sur un événement survenu au sein de l'Organisation avant l'arrivée de la nouvelle institution. Deux ans auparavant, le jeu des nominations politiques – encore d'actualité à cette époque – amène l'administrateur adjoint actuel à prendre place au sein de l'Organisation dans la fonction qu'il occupe toujours aujourd'hui. Il est intéressant de noter la projection d'Ombre dont il a été l'objet. Son appartenance politique n'étant pas représentée majoritairement au sein de l'institution, il a même fait l'objet d'une diabolisation de la part de syndicats<sup>57</sup>. Des variables externes à l'OFP, liées au contexte politico-économique national, entrent évidemment en considération pour cette diabolisation, mais il est évident qu'elle fut l'un des symptômes de l'anxiété envahissant l'Organisation. Les Organisations syndicales – et nous savons combien celles-ci constituaient un lobby important au sein de l'administration publique durant les années 1980<sup>58</sup> –, en firent un véritable bouc émissaire symbolique. Nous avons eu à notre disposition des exemplaires de revues syndicales de l'époque, mettant en exergue cette projection de l'Ombre. L'objet de notre étude n'est pas d'évaluer la pertinence des jugements politiques émis par les syndicats, mais nous ne pouvons pourtant que constater, dans le choix des mots, la marque évidente d'une projection violente de l'Ombre.

*« quand il est arrivé on disait de lui que c'était un grand méchant »*

---

<sup>57</sup> Il n'y avait d'ailleurs pas encore d'organisation syndicale représentative de son idéologie politique au sein de l'organisation.

<sup>58</sup> « Quand je suis arrivé on m'a dit qu'il fallait que je choisisse un syndicat. (...) (cette personne) m'a dit que si je n'étais pas syndiquée plutôt que d'avoir un 'très bon' dans mes évaluations je n'aurai qu'un 'bon' »

*« (...) On pouvait s'attendre (...) à un changement, que le remplaçant soit par exemple compétent, dynamique ... Or c'est loin d'être le cas puisqu'(il) a été nommé à ce poste. (...) L'OFP est-elle un tremplin pour que (cet individu) occupe plus tard des hautes fonctions (...) Il faut être vigilant car le vautour (...) plane au-dessus de tout ce qui a « l'odeur d'argent ». » (Extrait de la revue diagnostic)*

Mais l'administrateur général adjoint semble également avoir, dès son arrivée, été mis de côté par la direction en place – ceci révélant, selon nous, l'émergence d'un système de projection de l'Ombre et confirmant l'augmentation de son énergie au sein de l'Organisation.

Face à l'incapacité manifeste de la direction de l'époque de gérer cette situation de crise, l'administrateur général adjoint met en place une cellule de réflexion composée de « forces vives » au sein de l'Organisation afin de moderniser ses processus opérationnels<sup>59</sup>. L'objectif de cette cellule est évidemment de permettre à l'OFP de retrouver cette efficacité sacrée. Cette initiative provoque inévitablement un nouveau clivage au sein de l'organisation; une grande partie de l'ancienne direction est en effet exclue de ce projet, toutes les personnes « moins actives » au sein de l'Organisation se retrouvant dès lors considérées comme responsables de la crise. Les tensions nées du clivage « laxistes VS bosseurs » éclatent à l'intérieur de l'organisation, multipliant les boucs émissaires. L'administrateur général adjoint cesse d'être diabolisé et devient même l'objet d'une grande reconnaissance, partagée par les membres de sa cellule de modernisation :

*« Il a sauvé l'OFP, c'est clair »*

*« il a tout fait pour changer l'OFP »*

*« C'est clair qu'ils ont bossé dur pour redresser la barre »*

*« Grâce à eux, la barque était à nouveau à flot, on pouvait fonctionner »*

*« On a eu peur, on a cru qu'on allait fermer l'OFP... heureusement (l'administrateur général adjoint) est bien intervenu »*

*« La banque carrefour attendait de nous qu'on s'adapte... on l'a fait »*

---

<sup>59</sup> Bien que nous y revenions plus tard, notons d'ores et déjà que cet événement est caractéristique d'une activation de l'archétype du Héros.

Petit à petit, l'Organisation se modernise et réussit, en 1992, à assurer sa mission dans les délais, l'efficacité étant alors retrouvée grâce à la mise en place d'un tout nouveau système informatique performant et efficace. Malgré la persistance de quelques anomalies, l'OFP est loin de la situation précaire dans laquelle elle s'était retrouvée quelques années auparavant. Le « bateau OFP » est sorti du ventre de la baleine. Cependant, « *le loup reste dans la bergerie* ». Le traumatisme causé quelques années auparavant laisse toujours des traces et de l'appréhension. Même si l'efficacité est retrouvée et le niveau d'anxiété diminué, la hantise d'une nouvelle confrontation avec une déficience est plus présente qu'avant l'incident, permettant à l'Ombre de commencer à se métamorphoser sous des formes diverses. Outre le clivage évoqué, l'émergence de boucs émissaires, et l'immixtion de l'Ombre dans les clivages « naturels » (linguistique, sexuel, statutaire-contractuel), plusieurs processus de défenses canalisateurs – sur lesquels nous reviendrons – vont se mettre en place.

C'est donc dans ce contexte que le jeu des nominations politiques – eh oui, encore et toujours! – parachute un nouvel administrateur général. Tout comme dans le cas de l'administrateur général adjoint, ce système de nomination crée inévitablement son lot de frustrations à l'intérieur de l'Organisation, renforçant la projection de l'Ombre par la création de clivages.

De ce que nous avons pu observer au cours de nos analyses de documents et suite à nos interviews, les avis semblent très partagés autour de la figure de cet administrateur général (dans la suite de cet exposé nous le nommerons AG2). Il nous semble essentiel d'affiner cette *persona* et toute la symbolique associée, car en tant que leader, il est évidemment le réceptacle de bons nombres de projections auxquelles il n'a manifestement pu que s'identifier. Nous tenons à préciser qu'il ne s'agit pas ici d'émettre un jugement sur cette personne mais de simplement comprendre le fondement des différentes perceptions à son sujet.

AG2, indiscutablement perçu au sein de l'organisation sous différents aspects parfois antinomiques, est loin de laisser indifférent :

« *C'est un excellent gestionnaire* »

« *Il avait une haute estime de sa mission* »

« *C'était un véritable dictateur* »



*« Quelque part je dirai que c'est un pauvre type malgré des qualités de gestionnaires manifestes »*

*« Son image était captée par certains comme le père »*

*« c'était quelqu'un de très dirigiste, très paternaliste »*

*« il avait un Ego surdimensionné (...) c'était le monsieur 'je sais tout' (...) il travaillait beaucoup pour l'OFP »*

*« il se laissait agresser en public »*

*« en séminaire il avait ce côté (...) où il sortait avec ses enfants »*

*« il était ambigu vis-à-vis de certaines personnes... parfois il les assommait en public... puis il les valorisait quand ils n'étaient pas là »*

*« je disais à (...) tu sais quand tu n'es pas là, il (AG2) n'arrête pas de parler de toi »*

*« il avait une mine patibulaire et ne disait jamais bonjour »*

*« ce qui est sûr c'est qu'il a marqué les esprits »*

*« il était un patriarche, comme un père avec certaines personnes »*

*« avec sa vision patriarcale.... Personne n'était libre d'améliorer les choses »*

*« très humain dans sa manière de diriger »*

*« il ne communiquait jamais »*

Cette ambiguïté dans ses rapports sociaux le faisait apparaître à la fois sympathique et terrible. Il est en tout cas indubitable que beaucoup lui reconnaissent des capacités de gestionnaire opérationnel. Nous avons pu remarquer cette ambiguïté lors d'interview. Les personnes ayant manifestement subi des frustrations ne peuvent réellement le haïr et lui trouvent malgré tout des qualités intrinsèques. Inversement, les personnes qui semblent très nostalgiques, parfois proches de l'adoration et de la vénération, lui imputent finalement des torts fondamentaux. Cette ambiguïté est à notre avis une caractéristique de la projection de l'Ombre sur AG2 – ceci pouvant s'expliquer facilement.

L'intensité de l'Ombre, véritablement palpable au sein de l'organisation, a certainement envahi AG2 et son entourage proche, les obligeant à créer des mécanismes de projection menant à des clivages. Le style dirigiste, paternaliste, autoritaire qui lui est reconnu par tous était en outre très certainement dû à une activation par compensation d'un Animus

sous une forme défensive<sup>60</sup>. En d'autres termes, nous pensons que la figure d'AG2 voguait entre celle d'un leader autoritaire et celle d'un bouc émissaire, cette capacité de leadership lui étant conférée par la haute position hiérarchique qu'il possédait.

Ce système a donc ajouté de nouveaux clivages, de nouvelles dichotomies au sein de l'organisation, dont les premières victimes furent les membres du comité de direction, lesquels gaspillèrent beaucoup d'énergie à gérer ces phénomènes de projection d'Ombre – ceci à un point tel que la direction semble aujourd'hui clivée du monde « d'en bas », des travailleurs, en se créant un mythe organisationnel basé sur des luttes intestines<sup>61</sup>. Chaque personne devenait ambiguë pour l'autre, les manifestations de l'archétype du bouc émissaire (sans doute déjà présentes sous une forme plus édulcorée) gagnèrent en intensité, et l'Organisation commença à se cristalliser par la création de processus de défense, autres que le clivage, face à cette Ombre<sup>62</sup>. Ces derniers prirent des formes diverses, qui, objectivement, ne sont pas nécessairement préjudiciables à une gestion saine de l'organisation. Nous présentons ici quelques exemples confirmés par nos rencontres avec le symbolisme organisationnel, mais nous sommes convaincus qu'il en existe beaucoup d'autres.

Cette époque vit la mise en place d'indicateurs de contrôle, dans le but évident d'éviter une nouvelle confrontation avec l'Ombre sous la forme de l'inefficacité de l'OFP. Les erreurs informatiques furent traquées afin de réduire le nombre d'anomalies et une stratégie visa le développement maximal de l'automatisation. On demanda même à des personnes étrangères au service informatique d'observer les pannes du système et de les noter, ce à l'insu dudit service. Plusieurs personnes modifiaient des documents ou ces fameux indicateurs car « *on ne peut pas montrer cela à AG2* ». Notons que lui-même a demandé à des chercheurs extérieurs de modifier des rapports qui semblaient trop négatifs. Ceci est une nouvelle preuve de son propre envahissement par l'Ombre. Les enquêtes de satisfaction ne respectaient pas les critères de confidentialité et les interprétations des résultats nous ont semblé complètement hasardeuses. Le règlement d'ordre intérieur devint de plus en plus restrictif, incluant des amendements lorsqu'un

---

<sup>60</sup> Si nous voulions être puristes, nous devrions dire une Grande Mère envahie par l'Animus.

<sup>61</sup> Tout ceci rappelant un vieux proverbe russe, cher à l'un de nos collaborateurs, et qui pour nous reflète bien symboliquement ce qui était en train de se passer : « *en bas le pouvoir des ténèbres, en haut les ténèbres du pouvoir* »

<sup>62</sup> Nous passons donc de plus en plus d'un mode de clivage binaire vers un système matriciel. Chaque personne portait sur elle des projections d'Ombre provenant d'un peu partout au sein de l'Organisation.

individu exploitait une faille, entraînant l'introduction « préventive » de plusieurs éléments par généralisation de cas particuliers. Se multiplient des conflits intra-service, le refus de certaines personnes de travailler ensemble, la difficulté de certains à travailler en équipe. On peut également observer des changements brutaux de service pour certains employés sur base de l'imperium d'AG2, etc. Tout ceci nous montre des défenses mises en place pour se protéger au maximum de l'Ombre, chacun y allant de sa stratégie individuelle renforçant l'individualisme et la pratique de la porte fermée. Nous pourrions encore allonger la liste mais nous pensons que le message sur les processus mis en place à cette époque est suffisamment clair. Le diagnostic est sans appel : l'Organisation basculait progressivement dans la paranoïa. Notre intérêt n'étant pas de faire une chasse aux sorcières mais de comprendre comment et pourquoi l'Organisation se défend face à l'Ombre, nous continuons notre analyse.

AG2 décède en 2006 suite à une grave maladie. Le bateau OFP, désormais sans capitaine, continue à fonctionner sur son inertie et entretient ses mécanismes de défense pendant deux ans. Cette période semble être au niveau stratégique une période relativement stable. Pas ou peu de nouveaux projets sont mis en œuvre et l'organisme reste efficace, assumant son rôle et ses objectifs opérationnels comme il l'a toujours fait depuis 1992. Cette continuité dans l'efficacité semble avoir atténué l'énergie de l'Ombre sous cette forme. L'efficacité est en effet à nouveau reconnue auprès des organismes extérieurs, de ses clients, des employés et du gouvernement. Cependant, les restrictions budgétaires et les changements législatifs (effectifs ou à prévoir) tant au niveau européen qu'au niveau national, imposent à l'OFP de quitter le domaine de l'efficacité pour se diriger vers celui de l'efficience, remettant même en cause sa mission actuelle telle que définie par la législation en vigueur dans son pays. Ceci n'est pas sans causer de l'anxiété au sein de l'Organisation et relancer l'énergie de l'Ombre qui se métamorphose sous une nouvelle forme. Il ne suffit plus de travailler, il faut le faire le plus excellemment possible et accroître la productivité au maximum. L'Organisation, forte de six cents employés au début des années 1970, ne doit plus maintenant compter que sur un peu plus de trois cents travailleurs pour réaliser la même mission. C'est dans ce climat de changement environnemental qu'arrive en janvier 2008 le nouvel administrateur général, avec dans ses valises une politique de changement organisationnel.

## 2.2. L'Animus en compensation à l'Ombre et l'Anima en compensation à l'Animus

L'Animus à l'OFP se manifeste sous plusieurs aspects. Ainsi que précisé dans l'explicitation de la théorie jungienne, les archétypes possèdent intrinsèquement des aspects positifs et négatifs, très souvent présents l'un et l'autre. Nous ne nous intéressons pas ici aux manifestations normales de l'Animus, mais aux excès relevant d'aspects plus complexes. L'Anima, quant à elle, nous a paru moins présente; nous montrons plus avant sous quelles formes subtiles elle se manifeste au sein de l'Organisation.

Nous avons déjà mentionné que l'Animus s'est activé par compensation à l'Ombre, sous une forme défensive. L'application effective de l'autorité permet à celui ou celle qui l'utilise de couper court à l'influence de celui qui vient se présenter avec une part d'Ombre. Ce fut en tout cas l'une des stratégies mises en œuvre par AG2 mais également par d'autres membres du personnel ayant une autorité légitimée par la ligne hiérarchique. Mais ne vous méprenez pas sur notre discours! Nous ne remettons pas en cause l'utilité fonctionnelle de l'autorité hiérarchique dans la gestion d'une Organisation, mais montrons simplement les excès d'autorité mis en œuvre par un Animus stimulé par l'Ombre. Nous précisons ici s'il s'agit ou non d'AG2.

*« Ce fut très brutal pour moi, j'ai très mal vécu ce changement de service »*

*« Il (AG2) a décidé que je devais changer de service (...), j'ai essayé de négocier mais il avait déjà choisi »*

*« C'est moi le chef ici » (AG2 cité par deux interviewés)*

*« Je lui (AG2) ai demandé si on pouvait faire autrement (...) 'Non c'est impossible' »*

*« On m'a mutée (...) sans me demander mon avis »*

*« les gens ont peur de faire la moindre petite faute »*

*« il (AG2) avait toujours tout décidé, pourquoi aller lui demander quelque chose alors? »*

*« il avait toujours raison »*

*« vous alliez dans son bureau pour discuter (...) il (AG2) avait déjà choisi avant »*

*« Il (pas AG2) n'a pas tenu compte de mes remarques et a décidé autre chose (...) quand je suis allé le trouver pour comprendre il m'a dit 'c'est comme ça point' »*

*« je l'aime beaucoup mais je dois admettre qu'il (pas AG2) est parfois dictatorial et je ne comprends pas »*

*« Même s'il était difficile de négocier, en tout cas les choses étaient claires »*

La dernière citation nous montre également une autre caractéristique d'un tel système Animus, à savoir sa fonction rassurante. Dans un système où finalement tout le monde se trouve avec une part d'Ombre projetée sur lui, une ligne de conduite claire fait effet d'anxiolytique, rassurant tout un chacun sur sa fonction d'utilité au sein de l'Organisation. Même les personnes en opposition avec ce système autoritariste (essentiellement des « fripons ») se retrouvaient avec une fonction d'utilité symbolique, d'ailleurs reconnue par AG2.

Cet autoritarisme et ces projections d'Ombre diminuent fatalement fortement les possibilités de gestion participative et de collaboration, induisant en cela une forme d'état polyarchique infantilisant. C'est là qu'intervient, à notre sens, l'Anima au sein de l'Organisation. Vu que le système engendre la méfiance et la peur de chacun, la séduction devient un moyen d'obtenir les faveurs des « autorités » et d'ainsi prendre le contre-pied du pouvoir de la ligne hiérarchique. L'Anima dans sa fonction « charmeuse » s'active donc sous un mode également défensif en compensation à un Animus trop fort.

*« X a besoin de plaire aux chefs »*

*« il y a clairement du favoritisme par moment, (...) des gens qui sont plus proches (...), qui séduisent plus facilement »*

*« X me plaît bien (...) j'ai du mal de lui refuser quelque chose »*

*« vous savez (...) il y a beaucoup de femmes (...) certaines ont essayé de me séduire (...) il y a de la jalousie entre elles »*

*« on raconte beaucoup d'histoires (...) des rumeurs (...) sur un tel et une telle qui auraient (...) même sur moi on en raconte (...) oui voilà c'est ça des intrigues »*

Ce genre de comportement, non content de créer du favoritisme et un sentiment d'injustice sociale, a engendré des systèmes pervers de manipulation mais aussi, et surtout, un nouveau lot de frustrations et de jalousie, renforçant les clivages d'objets et les projections d'Ombre. Un cercle vicieux s'est installé, qui aurait pu mener à

l'éclatement. Cet Animus autoritaire, très centralisé, mais aussi la présence de l'archétype du Héros permirent cependant de canaliser les rapports sociaux.

D'autres processus défensifs basés sur l'Animus sont à constater. Certaines personnes dénie par exemple la réalité apparente ou du moins s'y résignent – caractéristique d'un Animus négatif rabâcheur de principe :

*« Ca a toujours été comme ça »*

*« Que voulez-vous, je dois bien faire avec » (AG2 cité par deux personnes)*

*« c'est la mentalité comme ça, et puis voilà »*

L'Animus s'est aussi manifesté, en compensation à l'Ombre, sous sa forme rationalisante. C'est l'un des aspects les plus positifs de l'Animus rencontrés au sein de l'OFP. Il est évident qu'une bonne gestion passe inévitablement par des principes d'action rationnels et logiques. L'introduction de l'informatique et l'automatisation qui en découle, la mise en place d'outils de contrôle de la qualité, la rationalisation des coûts, sont autant de phénomènes dont l'arrivée a rendu l'Organisation plus efficace qu'avant la crise des années 1990. Cette mobilisation de la rationalité a entraîné une diminution de l'Ombre sous son aspect « inefficacité » et du niveau d'anxiété au sein de l'Organisation. Ce « dogme » de la rationalité, évidemment présent dans l'ensemble des systèmes bureaucratiques et donc non seulement à l'OFP, nous semble cependant avoir engendré quelques phénomènes de turbulence dont le plus important est l'assimilation de l'automatisation des processus à la légitimité sociale de l'Organisation. On remarque une obsession du chiffre au sein des rapports annuels et d'autres rapports de réunion. Ces chiffres, du fait de leurs rôles d'anxiolytiques par rapport à l'Ombre sous sa forme « inefficacité », font directement de l'informatique le centre d'intérêt de l'Organisation, son pilier stabilisant. C'est vers elle que tous les regards sont tournés. L'informatisation et l'automatisation des processus deviennent dès lors les seuls moyens pour l'OFP de devenir efficace et donc d'ainsi remplir sa mission de service public.

*« Pour moi, tout ce qu'on peut automatiser il faut le faire »*

*« Ca tourne tout seul ici. L'informatique fait quasiment tout (...) On était 600 avant (...) maintenant 350 au maximum »*

*« On est à 95% d'automatisation des processus »*

*« (...) il faut faire plus avec autant d'employés, et l'informatique est là pour nous aider »*

*« Grâce à l'informatique (...), l'OFP est efficace »*

*« nous sommes comme un laboratoire qui teste de nouveaux outils, et ça nous le faisons bien »*

Les technologies informatiques évoluant rapidement et demandant un niveau de technicité sans cesse plus élevé, cette nécessité d'informatisation<sup>63</sup> entraîne, dès 1989, l'arrivée de consultants extérieurs, dont le statut particulier n'est pas sans créer des bouleversements au sein de l'OFP. Certains informaticiens internes, y voyant en effet l'arrivée d'une part d'Ombre sous la forme de l'incompétence, se mettent dans des positions défensives en tentant de se rendre indispensables, en refusant un nouvel apprentissage, en bloquant le travail en équipe ou encore en pratiquant de la rétention d'information. Les citations suivantes sont imputables à des informaticiens :

*« Il y a des gens ici qui ont un pouvoir énorme (...) ils sont les seuls à savoir (faire certaines opérations) »*

*« Il n'y a pas de centralisation de l'information »*

*« Il y a de la rétention d'information c'est certain »*

*« Il y a des gens avec qui il est impossible de travailler »*

*« J'ai des difficultés à travailler avec certains membres du (service informatique) »*

*« Je ne sais pas pourquoi mais il refuse de collaborer ... et ouvertement en plus »*

Nous voyons donc nettement ici la manière dont l'Ombre et l'Animus forment un système complémentaire – chacun accroissant l'énergie de l'autre dans une sorte de cercle vicieux qui pourrait devenir intenable si les archétypes du Héros, de la Grande Mère et du Vieux-Sage n'étaient pas aussi actifs dans leurs aspects positifs pour compenser cette énergie destructrice et introduire ainsi un feed-back négatif dans le système.

L'archétype de l'Anima participe quant à lui avec l'Animus à un sous-système complémentaire. Plus l'intensité de l'Animus sous ses aspects négatifs sera forte, plus l'Anima apparaîtra sous ses aspects de séductrice. Ce sous-système se situe en réalité

---

<sup>63</sup> Nous tenons ici à rassurer le lecteur : cette informatisation est en effet une nécessité dans l'absolu, nous ne la remettons donc pas en cause. Nous nous attachons à montrer son influence sur le symbolisme organisationnel.

dans une relation symétrique avec l'Ombre, à l'intensité de laquelle répondront proportionnellement celles de l'Animus et de l'Anima tels que décrits.

### **2.3. Le Héros en compensation à l'Ombre et légitimant l'Animus**

L'archétype du Héros est très présent sous sa forme positive au sein de l'OFP, tant au niveau collectif qu'à des niveaux individuels (projection ou identification).

De manière collective, nos observations permettent en effet de ressentir clairement l'identification à la mission de service public et la haute estime qu'elle inspire.

*« Nous avons avant tout une démarche citoyenne »*

*« c'est notre mission »*

*« Il existe des challenges et des défis »*

*« On est ici pour faire tourner la boîte »*

*« on est avant tout pro service public »*

*« nous avons la notion de service public en nous »*

*« tout le monde est ici pour aider son prochain »*

L'action citoyenne est mise en avant sur tous les rapports annuels, le site web, l'intranet. Nous percevons nettement combien cette mission est prise à cœur au sein de l'Organisation.

Cette activation de l'archétype du Héros, probablement ancrée dans l'organisation depuis son origine, induit des comportements typiques du Héros, l'un des plus caractéristiques étant, en cas de nécessité, l'acharnement au travail.

Les périodes critiques voient une intense activité des employés – parfois sous pression et très stressés – s'imposant des heures supplémentaires, et une diminution de l'intensité des tensions internes et, partant, de l'emprise de l'archétype de l'Ombre, due à la mobilisation de toute l'Organisation autour de cette période.

*« Je remarque que c'est quand il y a moins de travail qu'il y a de la fumée sans feu. Que voulez-vous... certains s'ennuient »*

*« une fois arrivée cette période, les tensions diminuent dans l'équipe »*



*« ben... je veux dire (...) ils n'ont pas le choix (...) et au moins à ce moment-là tout le monde s'entend bien .. fini les mesquineries »*

On retrouve donc là aussi le côté « rassembleur » de l'archétype du Héros, ici activé par la rencontre avec l'idéologie du service public.

Nous avons pu également remarquer quelques manifestations ponctuelles et individuelles de ce même archétype au cours du temps, s'exprimant par des processus d'identification :

*« j'ai pris les dossiers à bras le corps »*

*« nous étions plusieurs à travailler les samedis »*

*« il m'est déjà arriver plusieurs fois de devoir jouer les pompiers »*

*« on vient vers moi parce que je sais gérer des dossiers complexes »*

*« je reste volontiers après les heures officielles s'il le faut »*

*« je suis le spécialiste du domaine et ça je le sais »*

Notons, entre autres, la présence de l'administrateur adjoint actuel lors de la crise du début des années 90, et également d'AG2 dans son processus de gestion de l'OFP, ce jusqu'à la veille de sa mort; même souffrant et en incapacité de travailler, il venait en effet rendre visite aux employés et alla jusqu'à convoquer, à peine quelques jours avant son décès, plusieurs directeurs pour leur demander de prendre « grand soin » de l'OFP.

La très forte présence de l'Ombre empêcha évidemment la totale réussite de la fonction de rassembleur, malgré la volonté manifeste d'y parvenir. Il semble que le décès d'AG2 multiplia, par les processus d'identification du deuil, le nombre d'identifications à l'archétype du Héros chez certains membres du conseil de direction, flirtant parfois avec la possession, entretenant de ce fait le clivage dont AG2 avait fait l'objet. Cette Ombre, toujours parfaitement manifeste, a ainsi interdit à l'archétype du Héros de se manifester auprès de l'administrateur général adjoint, le condamnant à se contenter de gérer l'OFP en affaires courantes. Conséquemment, aucune nouvelle initiative majeure ou nouvelle stratégie (caractéristiques du Héros), ne fut mise en place à cette époque.

Au niveau individuel, cette confrontation du Héros avec l'Ombre entraîne différents phénomènes. Dans un premier temps, elle peut se manifester par une démotivation au travail, le bore-out, ou un taux d'absentéisme anormalement élevé. Mais nous pouvons aussi voir l'émergence de la souffrance sur le lieu de travail telle que

l'a décrite Christophe Dejours (DEJOURS, 1980). Le Héros, incapable de s'affirmer dans son rôle et constamment soumis à des castrations<sup>64</sup>, retombe dans des états d'anxiété relativement élevés et éprouve l'impression d'être victime d'ostracisme – situation se traduisant initialement par une démotivation au travail ou de l'absentéisme. Pour peu que l'individu en question soit déjà fragilisé psychologiquement, cette même situation fait office de facteur aggravant, ouvrant potentiellement la porte à une série de symptômes porteurs des germes de conséquences dramatiques à long terme : dépression, alcoolisme, maladies psycho-pathologiques, etc. De tels phénomènes ont été constatés au sein de l'OFP<sup>65</sup>, dont nous ne pouvons cependant situer avec certitude la genèse dans cette problématique de confrontation de l'Ombre et du Héros. Notre étude ne voulant pas s'immiscer dans la vie privée des membres du personnel, nous nous limitons donc ici à contextualiser un phénomène courant au sein des Organisations et qui, dès lors, a de fortes présomptions de se retrouver sous ces formes à l'OFP.

Une autre forme de comportement liée à la confrontation entre l'Ombre et le Héros est l'isolement des individus identifiés à ce dernier, favorisant des comportements individualistes et le refus de travailler en équipe. L'individu en permanence confronté à l'Ombre tente de s'en détacher le plus possible en s'isolant dans sa sphère individuelle, légitimant son comportement au nom de la mission qui lui est assignée. Cet individualisme le rendant inapprochable aux yeux de ses collègues, il devient victime d'un ostracisme renforçant son isolement et ses comportements individualistes. La configuration particulière de l'OFP alimente elle aussi cet individualisme (voir dernière citation) et provoque des phénomènes de rétention d'information.

*« Certaines personnes refusent de travailler en équipe »*

*« Les individualités ont beaucoup d'importance »*

*« Il y a des gens que je croise depuis vingt ans et je n'ai même jamais entendu le son de leur voix »*

*« Il y a des gens que je ne connais pas. Je suis au bout du couloir mais quand même »*

*« On est une petite boîte (...) Il faut jouer des coudes pour arriver dans la hiérarchie donc c'est parfois chacun pour soi »*

---

<sup>64</sup> Et ceci peut être accentué lorsqu'il y a présence d'un Animus autoritaire.

L'archétype du Héros semble donc participer à un système complémentaire avec celui de l'Ombre. Il semble cependant que l'Ombre soit trop intense pour permettre au Héros de la compenser suffisamment et à l'OFP de dépasser ses clivages et d'ainsi se rassembler sous l'idéologie citoyenne. Ce manque d'intensité du Héros nous paraît dû à sa relation avec la Grande Mère terrible qui semble littéralement le castrer (nous y reviendrons plus loin) mais aussi avec le Vieux Sage sous son aspect négatif, lequel lui retire toute sa vivacité et sa spontanéité.

#### **2.4. Le Vieux Sage positif comme médiateur et conseiller. Le Vieux Sage négatif comme frein au développement du Héros.**

Nous avons brièvement évoqué, lors de l'analyse de la figure de l'Animus, le rôle de stabilisateur – voire d'anxiolytique – du Vieux Sage sous son aspect positif<sup>66</sup>. Nous allons ici préciser ce rôle et ses rapports à l'Ombre. Nous enchaînerons ensuite sur d'autres manifestations à la fois positives et négatives.

Nous avons vu que la présence de l'Ombre au sein de l'Organisation engendre des clivages et un ensemble de frustrations au sein des rapports humains. Les présences de l'Animus sous une forme autoritariste et de l'archétype du Héros participent au renforcement des conflits ouverts ou larvés, lesquels prennent parfois pour prétextes à leurs éclatements, souvent maladroits, des événements anodins. Ces cas précis enclenchent l'intervention d'éléments médiateurs, soutenus par l'archétype du Vieux Sage, essayant de résorber les conflits ou du moins de diminuer l'intensité et l'anxiété qu'ils peuvent créer. Nous avons pu remarquer chez plusieurs personnes de niveaux hiérarchiques différents cette capacité de gérer les conflits et de jouer les médiateurs, caractéristiques que nous associons à l'archétype du Vieux Sage :

*« (Il) joue vraiment un rôle de médiateur (...) Il est plus diplomate que moi (...) »*

*« Il m'arrive souvent de devoir gérer des conflits (...) bien souvent ce sont des feux de pailles »*

*« J'ai pu désamorcer de temps en temps de mauvaises réactions »*

*« Heureusement qu'il était là pour arranger les histoires... ».*

---

<sup>66</sup> Rappelons ici que la figure du Vieux-Sage est une différenciation particulière de la figure de l'Animus.

Une autre manifestation du Vieux Sage sous son aspect positif au sein de l'OFP revêt la forme de « Conseiller ». Certains individus, suite à leur expérience au sein de l'OFP et surtout à leur capacité d'avoir pu gérer les projections d'Ombre tout en se concentrant sur leur mission professionnelle, sont considérés comme des personnes compétentes et de bon conseil. Ils deviennent dès lors des personnes de références pour leur entourage professionnel et pour bon nombre de leurs collaborateurs. Nous avons pu identifier plusieurs personnes de ce type suite à nos entretiens. Il est étonnant de remarquer que certaines d'entre elles sont unanimement reconnues par les personnes interrogées au sein de l'OFP. Il semble donc exister des « Vieux Sages universels » auréolés d'un consensus évident. D'autres semblent par contre être plus locaux, au sein d'une communauté particulière ou d'un service non nécessairement lié au travail et à la structure sociale mais se situant au niveau des interactions sociales. Quoi qu'il en soit, ces « Vieux Sages Conseillers » sont extrêmement importants pour les membres de l'Organisation. Grâce à leur capacité à gérer l'Ombre, ils font (ou ont fait) office pour certains de centres de gravité émotionnel, de personnes stabilisantes montrant la voie à suivre pour empêcher un envahissement par l'Ombre et permettant ainsi à l'Organisation d'éviter un éclatement.

*« Lui c'est vraiment une sorte de Vieux-Sage »*

*« Il m'a toujours bien conseillé »*

*« C'est vraiment quelqu'un en qui j'ai toute confiance et qui a une bonne vue de ce qu'il se passe »*

*« Il m'a pris à part et m'a conseillé d'écrire une lettre (...) j'ai fait comme il m'a dit (...) il avait raison, j'ai eu ce que je voulais »*

*« Il tient son autorité de l'expérience et de la connaissance du terrain (...) personne ne peut remettre son extrême compétence en doute »*

*« on vient souvent me demander (ce genre de travail) car on sait que je suis bon là-dedans »*

Il est intéressant de remarquer que certaines personnes s'identifient à cet archétype dont elles se réclament elles-mêmes, distillant l'émergence de processus inflationnistes. D'autres restent par contre au stade de l'identification à cette figure que l'entourage professionnel leur impose. Dans ce cas, l'archétype du Vieux Sage recouvre souvent un aspect plus négatif en se manifestant par des excès de prudence, des besoins de justifications continuelles devant le changement, des négociations interminables sur

des points de détails, une perpétuelle recherche du point faible d'un argumentaire ou d'une nouvelle initiative et des phénomènes de sur-réglementation. Ce genre de pratiques mène à un ralentissement et à une lourdeur administrative des nouveaux projets en construction, dont ils peuvent remettre en question la pertinence, la pire des conséquences étant l'immobilisme complet.

*« Il faut toujours tout négocier ici »*

*« Dès qu'on avance on nous présente un nouvel obstacle »*

*« Il faut discuter pour obtenir ce que l'on veut »*

*« Il faut faire de la politique pour obtenir quelque chose »*

*« (...) toujours remplir des formulaires (...) »*

A notre sens, l'archétype du Vieux Sage sous son aspect positif injecte dans le système une rétroaction négative qui tend à stabiliser l'Ombre au sein de l'Organisation et à l'empêcher de s'intensifier. Cependant, dans son aspect négatif, il diminue l'intensité de l'archétype du Héros au point de parfois l'anéantir. Au niveau individuel, nous avons pu détecter un exemple flagrant d'un tel processus<sup>67</sup>.

Nous avons évoqué auparavant la période héroïque de l'administrateur général adjoint qui a permis le redressement des processus opérationnels de l'OFP au début des années 90. Il semble que ce dernier ait été écarté des processus de décision suite à l'arrivée d'AG2. Dès notre arrivée au sein de l'Organisation, cet administrateur général adjoint s'est présenté ouvertement à nous comme étant « *un Vieux Sage, une source d'expériences pour le nouvel administrateur général* » révélant ainsi à nos yeux un état inflationniste. Au vu de nos observations, il semble manifeste qu'il n'est plus actif au sein de l'Organisation, ou à tout le moins plus aussi actif qu'il l'a été du temps de sa période héroïque (arrivée tardive, départ précipité, absence récurrente). Il le reconnaît lui-même, arguant qu'il ne se fait « *plus d'illusions* ».

Lorsqu'il a évoqué, lors d'un entretien, la période succédant au décès d'AG2 – période où il devenait de facto administrateur général faisant fonction –, nous lui avons demandé pourquoi il n'en avait pas profité pour reprendre les rênes de l'OFP. Il nous a répondu qu'étant donné l'adoration encore palpable que certains directeurs vouaient à AG2, il lui semblait difficile de pouvoir faire bouger les choses. En fait, durant le mandat d'AG2, il n'avait cessé d'« arrondir les angles » et de prendre une figure de « Vieux Sage médiateur » au sein de l'Organisation. Etant reconnu comme tel par bon nombre d'employés, il s'est progressivement identifié à ce rôle au point d'être incapable de s'en défaire. Puisque, suite à la

---

<sup>67</sup> Cet exemple n'a pas fait l'objet d'une quelconque présentation – écrite ou orale – auprès de l'organisme.

mort d'AG2, par les processus d'identification par le deuil, plusieurs personnes ont continué à perpétuer le « style AG2 », l'archétype du Héros était incapable de s'activer avec suffisamment d'intensité. Par substitution, et pour continuer à trouver une fonction d'utilité au sein de l'organisation il a alors perpétué son rôle de « Vieux Sage médiateur », s'y identifiant de plus en plus. A notre sens, cet état d'identification presque inflationniste par moment a presque totalement annihilé l'énergie de l'archétype du Héros auquel il s'était identifié auparavant, le laissant ainsi dans un certain immobilisme.

## **2.5. La Grande Mère en compensation à l'Ombre et source de doubles contraintes**

Nous avons déjà signalé que certaines manifestations de l'archétype de la Grande Mère sous son aspect positif réduisaient l'anxiété au contact de l'Ombre, permettant à l'archétype du Héros de poursuivre son évolution positive au sein du système archétypique.

Nous retrouvons dans ces manifestations positives le souci du bien-être, s'exprimant entre autres par un cadre de travail agréable, bien équipé, propre et hygiénique. L'OFP possède également son propre restaurant pour ses employés, des machines à café disséminées un peu partout dans le bâtiment, un fumoir, l'air conditionné dans les bureaux, un parking, une association du personnel... bref, toute une série d'infrastructures visant au bien-être des employés sur le lieu de travail.

*« Globalement les gens sont bien dans ce bâtiment »*

*« Le cadre de travail est très agréable »*

*« on a un bon outil de travail »*

*« ici les logiciels sont dans les deux langues, (...) ca c'est vraiment bien car (ailleurs) c'est en anglais »*

Bien qu'à nouveau conscients de ce qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une spécificité liée à l'OFP, nous insistons cependant ici sur les manifestations de cet archétype ressenties par les membres avec lesquels nous nous sommes entretenus, en ce qu'elles nous semblent intervenir dans la compensation de l'anxiété liée au contact de l'Ombre.

Le contact avec l'Ombre impose inévitablement le besoin de catharsis. La plupart du temps, cette catharsis se fait en dehors de l'Organisation, compte tenu de la faiblesse structurelle du service social interne. Il semble toutefois que certaines personnes jouent

un rôle de « Confident » par identification à cet archétype de la Grande Mère – ceci posant quelques difficultés. Ces « confidents » sont inévitablement soumis au phénomène contre-transférentiel, ou, en d'autres termes, le siège d'une activation, sous une forme particulière, du monde archétypique, induite par la rencontre avec la catharsis de l'autre. Ils se retrouvent donc parfois dans des positions psychiques délicates pouvant les mener à plusieurs types de réactions selon leur typologie et aussi le type et l'intensité de l'archétype activé. Nous nous attacherons à une manifestation particulière, reliée à l'archétype de l'Ombre, extrêmement manifeste, nous le savons, au sein de l'OFP. Un confident est, par essence, le réceptacle d'un secret. Garder ce secret implique une grande discipline et une profonde maîtrise de soi. En effet, si ce secret vient renforcer l'archétype de l'Ombre au sein du Confident, ce dernier se retrouve avec une dose de tension encore plus forte. Devenu alors quasiment incapable de garder ce secret, il sera obligé de le confier à un autre confident. Dans le cadre de l'OFP, l'Ombre étant très intense et présente, il est difficile pour un individu, même armé des meilleures intentions, de préserver une confiance, qu'il sera dès lors contraint soit d'extirper de l'OFP soit de transmettre à un autre confident. Le fait que ce dernier soit dans la même situation par rapport à la gestion de l'Ombre provoque la création de rumeurs – où ce secret sera répété, inévitablement modifié puisque réapproprié par chacun des individus – lesquelles renforceront la présence de l'Ombre ainsi que le besoin de catharsis et sa corollaire nécessité de confidents. La boucle est bouclée. Mais à ce phénomène de propagation de rumeurs, vient s'en ajouter un second, lié à la figure du « Confident ». Celui-ci, étant en possession d'une information supplémentaire, devient détenteur auprès des autres d'une sorte de « prestige ». Plus le climat d'anxiété sera fort, plus l'arrivée d'une nouvelle information attirera l'attention. Cette information peut faire effet d'anxiolytique. Par exemple, un individu se trouvant dans un clan cherche inconsciemment de l'information rassurante lui permettant de confirmer ses choix claniques. Cette nouvelle information détenue par le « Confident » l'érige en une personne de référence quant à ce sujet, identifiée comme étant « celle qui sait ». En plus d'être « Confident », il devient aussi source d'informations. Cette personne est alors poussée par le collectif à gérer ce nouveau rôle et s'y identifiera d'autant plus facilement que la pression du groupe sera forte (et donc que l'anxiété sera présente). Le « Confident » se retrouve très vite dans une situation ambiguë et inconfortable. Cette ambiguïté sera renforcée car, que ce soit en tant que confident ou révélateur d'un secret,

il continue à être animé par l'archétype de la Grande Mère sous son aspect rassurant. Le « Confident » est dès lors renforcé dans le besoin de catharsis... et la boucle est à nouveau bouclée. Ceci explique la coïncidence, dans le chef de la même personne, des qualifications de « Confident » et de créateur de rumeurs... On voit dès lors comment l'archétype de la Grande Mère sous des aspects à priori positifs peut sournoisement arriver à renforcer la présence de l'Ombre au sein de l'institution.

*« ce sont toujours les mêmes qui colportent des bruits »*

*« Ils sont facilement identifiables »*

*« Il y a des spécialistes de cela (rumeurs) (...) et les autres vont vers eux pour (...) vous savez comment ça marche »*

*« On vient toujours me raconter des histoires (...) J'essaie de rester neutre mais c'est pas toujours facile »*

Une autre caractéristique du service public – manifestation de l'archétype de la Grande Mère – est intrinsèquement liée au statut du fonctionnaire. Dans des périodes de turbulences et de crise financière telles que nous les vivons actuellement, ce dernier fait effet d'anxiolytique pour la plupart des employés de la fonction publique. La stabilité de l'emploi et un salaire garanti (jusqu'à preuve du contraire à tout le moins) permettent au fonctionnaire d'être rassuré en permanence sur sa condition sociale en dehors de l'OFP.

A l'intérieur de l'OFP, ces mêmes avantages renforcent par contre inévitablement les clivages entre statutaires et contractuels.

*« (...) quelque part, ils (statutaires) sont le cul dans le beurre si vous me permettez l'expression »*

*« En ce moment (...) les gens sont inquiets (...) surtout chez les contractuels »*

Ce statut a d'autre part également permis aux fonctionnaires d'empêcher l'anxiété d'être encore plus élevée à la rencontre de l'Ombre. Il semble cependant que certains l'ont érigé comme défense contre toute manifestation de l'Ombre (et en particulier contre tout changement), s'enracinant du même coup dans une forme de léthargie assez remarquable.

*« Ils (les statutaires) sont pas tous comme ça attention (...) mais il y en a je me demande bien ce qu'ils font (...) »*

*« Dans la boîte il y en a qui ne font quasiment rien »*



*« Il y a des fantômes (...) ceux qu'on voit une fois par mois »*

*« D'après une enquête les gens sont utilisés à 60 % ici »*

*« Il y a quelques tirs au flanc »*

*« il arrive toujours vers midi, jamais avant (...)»*

*« personne ne leur dit jamais rien »*

*« il y a des personnes qui ont de plus en plus de travail et d'autres de moins en moins... ceux qui ne travaillent pas »*

*« Je suis persuadé que le statut de la fonction publique n'est pas adapté (...) On ne peut rien faire avec certains »*

Nous remarquons là une manifestation de la Grande Mère trop protectrice, couveuse, castratrice, empêchant l'émancipation de l'individu et surtout de l'Organisation. Ce problème dépasse bien sûr de loin le cadre de l'OFP, qui n'a quasiment pas d'influence sur lui.

Ce n'est toutefois pas la seule manifestation problématique de l'archétype de la Grande Mère négative que nous avons pu relever lors de notre rencontre avec le symbolisme de l'Organisation. Nous avons évoqué lors de la présentation de l'archétype de l'Animus que l'autorité hiérarchique constituait un moyen efficace pour réduire l'anxiété au contact de l'Ombre. Mais cette autorité hiérarchique a également voulu se protéger des manifestations de l'Ombre en projetant dans ses procédures et son mode de gestion du personnel l'archétype de la Grande Mère sous des aspects négatifs. Au fil du temps, la gestion du personnel se renforça de plus en plus vers une obligation de moyens (installation d'un système de pointage dont, comme par hasard, la direction était exempté), la suppression de l'empowerment, la centralisation des décisions et des responsabilités – autant d'innovations infantilisant le personnel.

*« Il y a un problème de capacité intellectuelle chez certaines personnes »*

*« Oui ! Infantilisation, c'est le mot »*

*« je me suis fait gronder par la chef de l'époque parce que j'avais mal badgé »*

*« on m'a dit 'c'est bon pour une fois' mais la prochaine fois je prendrai des sanctions »*

*« 'Puisque c'est comme ça nous allons dans le bureau de AG2 !'. Et bien allons dans le bureau de AG2 »*

*« C'est un peu comme à l'école primaire (...) 'Ha bon t'es pas sage alors on va te punir' (...) »*

*« le règlement interne (...) C'est vraiment nous prendre pour des enfants »*

*« les gens ne prennent pas leurs responsabilités »*

*« je pose une question et je me fais engueuler parce que je ne connais pas la réponse »*

*« nous sommes comme des enfants dans une école maternelle »*

*« tout ce que je fais est de toute façon mal fait »*

Tout ceci nous permet d'apporter un nouvel éclairage sur l'archétype du Héros au sein de la systémique archétypique de l'OFP. Cet archétype est relié à un système complémentaire avec celui de la Grande Mère, laquelle, sous ses aspects positifs, permet à l'archétype du Héros de s'intensifier et de continuer à diminuer l'intensité de l'archétype de l'Ombre. Mais sous son aspect négatif, elle en empêche le développement et permet l'augmentation de l'archétype de l'Ombre. Cette ambiguïté du système [Grande Mère/Héros] n'est pas sans susciter des processus de double contrainte auprès des membres du personnel, révélant, par le biais de phénomènes transférentiels, des positions schizoïdes-paranoïdes et dépressives aggravant nécessairement le clivage direction/employés. Il nous est également apparu que cette ambiguïté se ressentait au sein-même du comité de direction, et plus particulièrement dans la figure du directeur du service du personnel. Ce dernier semble clairement manifester des comportements ambivalents face à l'Ombre organisationnelle et, de ce fait, se retrouve souvent à naviguer entre les figures de Grande Mère positive et négative. Nous pensons que les raisons fondamentales de cette ambiguïté prennent naissance dans une relation transférentielle de type œdipien qu'il entretiendrait avec l'Organisation. Il serait néanmoins hors propos d'ici faire état et de détailler ces circonstances idiosyncratiques<sup>68</sup>.

## **2.6. L'archétype du Fripon en compensation à l'Animus autoritaire**

Nous terminons la présentation de notre mythe de l'OFP par l'archétype du Fripon, à notre sens l'une des figures les plus particulières. Nous avons précédemment

---

<sup>68</sup> L'ensemble de cette remarque concernant le directeur du personnel n'a pas été mentionné dans le cadre de la présentation de notre mythe à l'OFP.

expliqué pourquoi nous voyons dans le Fripon une figure de l'Ombre. Ses manifestations dans les Organisations varient autour des thèmes de l'humour, de la créativité, de l'ironie, du cynisme, de la dérision mais aussi du monde des pulsions instinctuelles susceptibles de mettre les individus dans des situations délicates et loufoques – caractéristique d'une activation de l'archétype du Fripon sous un mode défensif. Là où l'Ombre est refoulée, le Fripon n'est jamais loin pour nous rappeler son existence et sa présence. Il intervient dès lors très souvent en compensation aux archétypes qui tentent de refouler l'Ombre.

Lorsque l'Ombre est très présente, les personnes qui doivent au mieux la gérer deviennent fréquemment maladroitement dans leur communication, l'affect émotionnel handicapant fortement la résistance à l'emportement et aux pulsions. Si l'individu fait cependant preuve de self-control, le Fripon est là, à l'affût de la moindre relâche, prêt à s'exprimer par des lapsus, des actes manqués ou encore d'autres phénomènes symboliques parfois embarrassants.

Nous avons pu repérer certaines personnes typiquement submergées (parfois sous un mode défensif) par la figure du Fripon se manifestant essentiellement en compensation à la figure de l'Animus autoritaire. Rappelons que c'est précisément ce mode de fonctionnement qui a permis de refouler et de maîtriser l'Ombre après le traumatisme des années 1990. Il n'est dès lors pas étonnant que le Fripon intervienne en compensation à cet Animus afin de ramener une part d'Ombre dans l'Organisation. Les « possédés du Fripon » endossent évidemment une part de projection d'Ombre et sont, de ce fait, souvent l'objet de diabolisation sans pour autant être des boucs émissaires. Certains individus retranchés derrière cet autoritarisme pour se protéger de l'Ombre n'apprécient en effet pas de se trouver face à quelqu'un – ou quelque chose – bravant cette défense. Dans cette confrontation avec le « refouleur » de l'Ombre (en l'occurrence l'Animus autoritaire), le Fripon peut revêtir un aspect positif en révélant parfois l'absurdité ou du moins l'inefficacité de certaines procédures défensives érigées face à l'Ombre. Prenons l'exemple du système de pointage où certaines personnes se retrouvent devant les portes automatiques à partir de 15h20, attendant patiemment 15h30 pour sortir du bâtiment comme stipulé sur le règlement d'ordre intérieur. Un tel comportement montre les dérives d'un tel système. Si une personne (typiquement Fripon) non soumise à ces règles passe devant elles avant 15h30, elle les met

directement en confrontation avec leur Ombre et devient automatiquement dénigrée. Ces personnes ne réalisent en fait pas qu'elles sont autant sujettes à l'archétype du Fripon que le collègue qui vient de les dépasser – ceci relevant d'une relation inconsciente symétrique.

Sous son aspect négatif, le Fripon devient destructeur, hautain, agressif et blessant, à la recherche de la faille, mu par le plaisir de détruire l'initiative d'autrui. Ce fut le cas pour plusieurs personnes au sein de l'Organisation.

*« Il a tellement dénigré qu'il a blessé des gens »*

*« Il y en a qui passent leur temps à trouver les failles (...) à démolir »*

*« Dès que le chef est parti, des gens foutent le boxon »*

*« Il est parfois maladroit dans sa communication (...) moi aussi »*

*« J'ai été considéré comme un fouteur de merde car je dérogeais aux habitudes »*

La dernière citation nous montre une autre des caractéristiques positives du Fripon. En effet, ce dernier, allergique à la routine en ce qu'elle symbolise pour lui un mécanisme de défense contre l'Ombre, cherche en permanence des moyens de la quitter. Il peut, ce faisant, développer une extrême créativité, éventuellement porteuse et salvatrice pour l'Organisation.

### **3. Epilogue**

#### **3.1. Les suites de la présentation orale**

Après la présentation orale du rapport, plusieurs membres se sont exprimés sur le fait que celle-ci leur semblait plus nuancée que le document écrit, sans pour autant remettre en question la pertinence globale de notre propos. Nous estimons pourtant les contenus abordés très similaires. Nous relions cette perception à trois phénomènes interdépendants.

Le premier est lié à la ponctuation de la séquence des manifestations archétypiques telle que présentée dans notre mythe. Ce dernier débute en effet directement avec la présentation de l'archétype de l'Ombre – cet antagoniste inévitable, cette partie de

l'inconscient collectif face à laquelle on préfère ne pas être confronté. Nous pensons que commencer par cet archétype a certainement suscité un affect désagréable auprès de certains membres de l'Organisation, surtout compte tenu de son intensité. Cela a, selon nous, probablement influencé l'interprétation de notre mythe en en laissant un souvenir de lecture plutôt désagréable, d'autant plus qu'il se clôture sur une figure de l'Ombre – le Fripon. Il est également fort probable que la présentation écrite du rapport, plus détaillée, plus concrète et mettant en scène des extraits d'interviews, renvoie, par l'activation de l'Ombre, à des affects plus puissants chez le lecteur concerné. C'est, selon nous, toute la problématique du transfert psychologique qui est ici en jeu.

Le second facteur explicatif pourrait être d'ordre temporel. Trois semaines au maximum se sont écoulées entre la lecture et la présentation. Cet espace temporel permet évidemment une mise à distance par rapport aux affects éprouvés lors de la lecture et le recul nécessaire pour une nouvelle appropriation du rapport lors de la présentation orale.

Le troisième facteur tient quant à lui à la présentation orale assistée par ordinateur, laquelle a nécessité de notre part un exercice d'abstraction et de synthèse permettant inévitablement une nouvelle mise à distance<sup>69</sup> des contenus proposés dans le rapport écrit. Elle a en outre mis en relation dans un même espace physique les chercheurs et les membres de l'organisation. Cette rencontre a permis à chacun, par le biais de la dimension non-verbale, de réaffirmer une fois de plus la volonté de compréhension et non de jugement du comportement de l'Organisation.

Nous avons évoqué précédemment (cf. l'exemple de la section 3.4.3. du troisième chapitre) le débat un peu houleux qui émergea au sujet de l'usage de la locution « *falsifications de documents* ». Même s'il s'agissait bien dans ce cas de falsifications à proprement parler, il nous faut reconnaître que l'emploi d'un tel mot renvoie à un affect plutôt désagréable, à une nouvelle confrontation avec l'Ombre. Au vu de la méfiance ressentie à notre égard durant toute la recherche, nous aurions probablement dû ne pas utiliser ce mot et remplacer la locution par « altération volontaire ». Nous devons aujourd'hui admettre, avec plus de recul et après analyse, – et ce serait faire preuve de malhonnêteté que de ne pas le faire – que l'emploi du mot « falsification » est issu d'un

---

<sup>69</sup> Tant physiquement que psychiquement.

processus contre-transférentiel qui a laissé se glisser chez nous une projection de l'Ombre. En réalité, ce constat de « falsification de documents » visait, inconsciemment, exactement trois membres de l'Organisation, qui, de par leur attitude agressive et méfiante à notre égard, ont activé chez nous l'archétype de l'Ombre. Malgré notre rituel des trois verbes et notre volonté de réduire l'intensité de l'Ombre, nous n'avons pu éviter cette expression, attendu que les faits la légitimaient. Détenant en effet les preuves physiques d'une telle falsification, nous avons omis de prendre en considération la réalité inconsciente de ces faits, nous bornant à la considérer comme réalité consciente – entrant ainsi, inconsciemment, dans une relation symétrique avec l'archétype de l'Ombre. Il est effectivement difficile de jauger les intentions de l'inconscient derrière ces « falsifications », mais il nous semble toutefois raisonnable de penser qu'elles furent réalisées sous l'influence de l'archétype de la Grande Mère, dans le but de réduire l'énergie de l'Ombre et d'ainsi éviter l'augmentation de processus de diabolisation au sein de l'Organisation. Ceci n'excuse en rien de tels actes mais permet de leur donner un sens – ce qui en soi est l'objectif de notre travail.

### **3.2. Le croisement avec une enquête de satisfaction**

Peu de temps après notre travail, les résultats d'une enquête de satisfaction réalisée en interne à l'OFP ont été publiés. Nous en avons pris connaissance et essayé de percevoir en quelle mesure ces résultats pouvaient infirmer, confirmer ou affiner notre pertinence. Croiser tels quels nos résultats descriptifs qualitatifs avec des résultats d'une enquête quantitative amène bien sûr fatalement à une rupture épistémologique. Il nous faut donc passer par une requalification des résultats de l'enquête quantitative, ce qui en soi amène à un changement ontologique – cette fois inévitable – pour obtenir quelques observations qui peuvent – à titre indicatif – s'avérer intéressantes pour la pertinence de notre mythe. Nous avons donc procédé à une relecture de cette enquête de satisfaction dont nous proposons de passer les résultats en revue, en montrant à quelles manifestations archétypiques ils correspondent et ce qu'ils peuvent apporter à notre enquête culturelle. Nous nous limiterons évidemment aux faits saillants et mesurés pouvant apporter des pistes de réflexions concrètes.

L'une des thèses soutenues dans notre mythe relevait du confinement à l'intérieur de l'Organisation de l'archétype de l'Ombre, source de clivages au sein de l'OFP. Quelques résultats de l'enquête de satisfaction vont en ce sens.

Tout d'abord, à la question « *Je suis plutôt négatif(ve) quand je parle de l'OFP avec des personnes extérieures* », 18 % des personnes répondent favorablement, ce qui n'est pas à notre sens un chiffre élevé. Nous pourrions donc interpréter qu'environ 18% des personnes avouent projeter l'Ombre à l'extérieur de l'Organisation. Ce chiffre peut même encore être inférieur puisqu'à la question « *S'il m'arrive de parler de l'OFP à l'extérieur, c'est en positif* », 14% des personnes se révèlent être défavorables à la proposition. Il semble ensuite que l'indice de confiance/méfiance à l'OFP soit relativement faible. Par exemple, à la question « *A l'OFP, il règne un climat de confiance* », 59% s'expriment en faveur d'un climat de méfiance, avec une tendance à la généralisation à tout l'OFP de 37%. Ceci montre que l'Ombre est véritablement présente et intense au sein de l'Organisation. D'autres indicateurs montrent finalement aussi que ces projections d'Ombre se focalisent sur des individus à l'intérieur de l'Organisation. A titre d'exemple, 32% estiment ne pas être respectés, 57% ne se sentent pas pris en considération, 15 % des gens ont l'impression d'être mis de côté dans leurs services, 9% estiment être agressés ou harcelés (ces trois dernières questions renvoient selon nous à la notion de bouc émissaire), 24% trouvent les relations mauvaises au sein de leur service, 14% se sentent dénigrés dans leur travail par leur supérieur. Mais ces chiffres deviennent beaucoup plus significatifs quand on quitte le domaine des relations intra-service pour celui des relations interservices : plus ou moins 50% des gens pensent que les autres services ne font rien, une mauvaise estime de la hiérarchie étant également à percevoir en ce qui concerne le soutien social; signalons enfin que 47% des personnes interrogées souhaitent un changement de mode de gestion.

Ceci nous donne une indication sur le système de la propagation de l'Ombre. Il semble manifeste que les projections d'Ombres sont relativement limitées au sein des services – apparentes niches auto-protectrices dans lesquelles l'archétype de la Grande Mère dans son aspect positif semble bien fonctionner. Les individus perçoivent particulièrement un bon soutien social et moral dans leur équipe (70% en accord à la question « *Si quelque chose ne va pas, mes collègues savent me remonter le moral* »; 67% en accord avec la question « *Lorsque je suis énervé(e) ou contrarié(e) je peux en parler avec mes collègues*

*directs* »). Le pourcentage relativement restreint de boucs émissaires détectés (9%) nous révèle la tendance de l'Ombre à dès lors se projeter à l'extérieur de la niche. Une partie se projette donc à l'extérieur de l'OFP, le reste entre les services et aussi au niveau de la hiérarchie. Tout ce que l'on peut dire, c'est que les supérieurs directs sont assez bien perçus – ce qui nous semble renforcer l'idée d'une niche auto-protectrice au sein des services. Il est donc probable que les projections de services en services seraient dues à de mauvaises relations entre les supérieurs hiérarchiques eux-mêmes, en raison sans doute du système polyarchique détecté lors de notre étude. Les supérieurs hiérarchiques, étant essentiellement à l'interface entre leur service et le niveau supérieur, sont en première ligne des contacts interservices. Mais le problème peut également provenir de relations directes entre certains employés et d'autres services, les tensions remontant alors par le canal des supérieurs hiérarchiques.

Des investigations supplémentaires pourraient selon nous être calculées par le biais de corrélations pour affiner les lieux de projections. Mais l'anonymat total et l'incapacité de retracer l'information par services ou par grades hiérarchiques dans l'enquête empêchent évidemment d'aller beaucoup plus loin et nous obligent à arrêter ici nos interprétations au sujet de la répartition de l'Ombre.

Une autre thèse soulevée dans le rapport se voit également confortée par l'enquête de satisfaction, à savoir le phénomène d'infantilisation, dans lequel nous avons vu une conséquence de l'activation de l'archétype de la Grande Mère négative en compensation à l'introduction de l'Ombre au début des années 1990. Cette infantilisation pourrait à notre avis se détecter, moyennant un affinement de l'enquête de satisfaction, à deux niveaux particuliers, dans le domaine des possibilités de formation qu'offre l'OFP à ses employés. D'une part, 53% des gens trouvent que les informations sur les formations circulent mal. A notre sens, cela signifie qu'il n'y a pas nécessairement une volonté d'accroître le niveau de compétence des personnes. Les raisons d'une telle perception peuvent évidemment être multiples. Ainsi que l'annonce l'enquête de satisfaction, il faudrait sans doute approfondir les investigations pour vérifier de quels types d'informations il s'agit. Mais ce phénomène semble, au vu de notre enquête culturelle, pouvoir être mis en corrélation avec l'infantilisation perçue par les personnes interrogées. D'autre part, 24% des gens ont l'impression qu'ils n'ont pas eu la possibilité de participer à une formation et ce en raison d'un refus de leur



hiérarchie. Pour nous, ceci montre clairement une infantilisation et ce quelle que soit l'interprétation que l'on fait de ce résultat. La première, évidente, consiste à penser que le supérieur hiérarchique refuse l'accroissement de compétence et donc infantilise (par projection) ses collaborateurs. La seconde serait de considérer la demande objectivement injustifiée (celle, par exemple, d'une formation en anglais alors que l'on ne parle pas le néerlandais) et donc le refus légitime. Dans ce cas, l'infantilisation est à considérer sous le mode de l'identification. La personne demanderesse est alors à notre sens à considérer comme puérile et incapable de se rendre compte de la non-pertinence de sa demande.

Quant aux autres archétypes, l'enquête n'apporte dans l'ensemble rien de particulier à notre étude culturelle. On peut effectivement observer que l'archétype du Héros tel que nous l'avons décrit est bel et bien fortement actif, mais nous n'avons pas plus de détails à ce sujet. En ce qui concerne l'Animus, une piste pourrait être explorée sur les questions ayant trait à la satisfaction à diriger une équipe, mais il faudrait pour cela, à notre sens, les corrélérer avec d'autres résultats ayant par exemple trait à l'Ombre .

### **3.3. En résumé**

Il y aurait certainement encore beaucoup de choses à dire concernant cette étude de cas. Nous avons tenté ici de rassembler un maximum d'informations tout en essayant de ne pas trop nous disperser et d'ainsi laisser l'opportunité au lecteur de toucher à l'ensemble de la problématique. Mais il est évident que le matériau symbolique auquel nous avons été confrontés pourrait encore faire l'objet de réflexion et d'analyse. Nous avons cependant estimé avoir atteint, pour l'instant, une certaine homéostasie de notre système de pertinence.

De notre point de vue, au vu des réactions émises lors de la présentation orale et des croisements effectués avec l'enquête de satisfaction, nous pouvons estimer avoir été pertinents. L'enquête de satisfaction réalisée à l'OFP nous frustre quelque peu en ne proposant pas de calcul de corrélation ni de cluster susceptibles, à notre avis, de permettre quelques affinements supplémentaires de notre mythe organisationnel. Nous avons en fait appris par les designers de cette enquête que le comité de direction n'a pas émis le souhait d'approfondir les résultats. Reconnaissons toutefois que cette enquête

incrimine fortement le mode de gestion de l'Organisation et les rapports avec la hiérarchie... Des recherches supplémentaires auraient sans doute amené à stigmatiser des directions en particulier. Notons cependant qu'au regard des précédentes réalisées au sein de l'Organisme, cette dernière enquête de satisfaction relève d'un niveau méthodologique nettement supérieur, et qu'il s'agit sans doute là d'une manifestation – peut-être minime – d'une diminution de l'intensité de l'archétype de l'Ombre au sein de la direction, peut-être ainsi plus disposée à intégrer ses contenus inconscients. Quoiqu'il en soit, il nous semble indéniable que la volonté de changement organisationnel initiée par le nouvel administrateur adjoint devra passer, si elle se veut effective, par une intégration de l'Ombre des membres de la direction. Pour ce faire, il leur faudra certainement compenser les figures de Vieux Sage négatif et de la Grande Mère castratrice – toutes deux responsables de l'homéostasie du système –, laissant ainsi la possibilité à l'archétype du Héros de s'exprimer plus librement. Au vu de l'intensité actuelle de ces archétypes, il nous semble difficile de pouvoir jauger si notre étude a réellement été actrice de changement. Nous avons toutefois constaté, durant le temps de notre étude, une diminution ostensible de l'archétype de l'Animus sous ses aspects négatifs. Ce changement est probablement dû à la capacité du nouvel administrateur général à ne pas s'identifier à cette figure – portée par son prédécesseur – en dépit des contenus violemment projetés sur lui dès son entrée, du fait de la volonté de certains directeurs de trouver un objet de substitution à l'ancien administrateur général. Doit-on pour autant y voir un lien avec notre présence? Ce serait ne pas faire acte d'humilité que de l'affirmer.

## Conclusion

### De la première personne du pluriel à la première personne du singulier

*« Après que l'expérience m'eût appris que tout ce qui arrive fréquemment dans la vie commune est vain et futile, je vis que tout ce qui était pour moi cause ou objet de crainte n'avait en soi rien de bon ni de mauvais, si ce n'est dans la mesure où l'âme en était agitée, je décidai enfin de chercher s'il y avait quelque chose qui fût un vrai bien, susceptible de se communiquer et par lequel seul, toutes les autres choses ayant été rejetées, l'âme en serait affectée; bien plus, s'il y avait quelque chose dont la découverte et l'acquisition me permettraient de jouir d'une joie continue et suprême pour l'éternité. »*

Baruch Spinoza (SPINOZA, 1661)

Le présent ouvrage vise à la mise en œuvre d'une nouvelle pragmatique pour l'Analyse des Organisations, basée sur la psychologie analytique de Carl Gustav Jung. Cette nouvelle approche – nommée systémique archétypique –, est issue d'un croisement de ladite théorie avec les conceptions systémiques de l'école de Palo Alto.

Pour démontrer l'intérêt d'une telle approche, nous avons exposé, dans un premier temps, les apports fondamentaux des orthodoxies freudienne et kleinienne à l'étude des Organisations, via les travaux de Wilfred Bion sur la dynamique des groupes ainsi que ceux d'Elliot Jaques et son approche socio-analytique, et d'emblée mis en exergue, dans ce premier chapitre, l'aspect systémique des processus inconscients au sein des Organisations.

Le second chapitre fut consacré aux fondements essentiels de la psychologie analytique de Carl Gustav Jung. Nous y avons ainsi présenté sa conception particulière de la libido, intimement liée au processus symbolique, ainsi que les notions d'individuation, d'inconscient collectif, d'archétypes et les processus psychiques d'identification,

projection, introjection, inflation et possession, avant de terminer par la mise en scène des notions centrales de transfert et contre-transfert. Nous avons ensuite démontré – toujours dans ce chapitre – que le cadre interprétatif jungien ne réfutait en rien les résultats issus des autres écoles psychanalytiques et pouvait, de ce fait, également constituer un cadre adéquat pour l'objet de notre étude. Il nous restait dès lors à exposer ce qui représentait selon nous sa véritable spécificité : sa puissance mythologique. Partant, nous discutons l'une des rares recherches sur les Organisations basées sur la psychologie analytique, publiée dans une revue en Management à comité de lecture.

Dans le troisième chapitre – véritable clef de voûte du présent ouvrage – nous présentons nos fondements méthodologiques. Nous exposons tout d'abord les notions systémiques de l'école de Palo Alto qui nous semblent essentielles pour la compréhension de notre approche : homéostasie, circularité, feed backs positif et négatif, schismogénèses symétriques et complémentaires et le processus de double contrainte. Nous décodons ensuite ces conceptions au regard de notre perception des manifestations archétypiques. Subséquemment, à l'instar de Watzlawick et de sa théorie de la communication, nous posons une axiomatique – au croisement des théories jungiennes et systémiques –, transformant la psychologie analytique en une pragmatique du pluriel respectant les propriétés générales des systèmes. Ce même chapitre se clôture sur l'exposition détaillée et illustrée de notre méthodologie en conformité avec cette nouvelle axiomatique.

Les deux derniers chapitres font enfin état de deux analyses de cas basées sur notre systémique archétypique et réalisées auprès de deux organismes structurellement différents : un orchestre de jazz et un organisme fédéral de la fonction publique. La singularité du symbolisme organisationnel interdit évidemment toute généralisation des résultats d'analyse à d'autres Organisations. Ces études nous permettent néanmoins de par exemple observer les processus induisant l'activation de l'archétype du bouc émissaire ou encore la manière dont les manifestations conjointes des Grandes Mères négative et positive peuvent conduire à l'émergence, sous forme transférentielle, de processus de double contraintes.

Il est très difficile de pouvoir jauger les implications et les applications futures d'un tel travail. Nous pouvons cependant épinglez quelques intérêts qu'il pourrait susciter.

Tout d'abord – et c'est ce qui apparaît comme le plus évident –, à l'instar de toute analyse organisationnelle, l'application de la systémique archétypique peut conduire à la mise en place de nouveaux modes de compréhension et de pertinence de l'Organisation et ainsi appuyer les stratégies de changement organisationnel en aidant les membres de l'Organisation à intégrer progressivement l'archétype de l'Ombre. Son aspect psychosocio-analytique permet surtout à la systémique archétypique de soutenir les activités d'intervention au sein des Organisations, fussent-elles sous la forme de coaching, de consultance en gestion des ressources humaines, en médiations ou toute autre fonction visant à améliorer le bien-être individuel et collectif au sein des Organisations. Il est en outre intéressant de prendre en considération l'aspect mythologique du récit en tant que tel. Dans certains cas de figures, une telle mythologie peut en effet servir d'inspiration à la mise en scène symbolique – par exemple sous forme artistique – de la culture de l'Organisation, suscitant ainsi l'activation de l'imaginaire de ses membres ou encore de son entourage.

Beaucoup d'autres applications pourraient sans doute être envisagées, mais, quelles que soient leurs formes, seront inévitablement soumises à la même contrainte, à savoir l'exigence des valeurs d'humilité, de rigueur et d'honnêteté intellectuelles dans le chef du chercheur désireux d'être pertinent et fécond dans le cadre de l'application d'une telle méthodologie. Même si son niveau d'expertise est élevé, le rituel des trois verbes lui sera en cela d'une grande utilité. La pratique d'un tel outil révélera vite au chercheur que, dans un tel processus d'analyse du symbolisme organisationnel, c'est tout son être qui est mobilisé, et qu'au delà d'une rencontre avec la singularité collective d'une Organisation, c'est avec la collectivité de l'univers singulier de son théâtre intérieur qu'il sera confronté.

Cela étant, ce rituel ne nous semble pas le seul moyen d'introduire un feed-back positif dans le système de pertinence du chercheur, l'analyse des Organisations ne se limitant pas, selon nous, à la compréhension d'un champ théorique et à l'application stricte d'une méthodologie particulière. Nous clôturons nos travaux sur l'illustration de ce fait qui nous est apparu essentiel durant notre recherche et qui, à notre sens, s'avère une source de réflexion intéressante pour tout analyste des Organisations, ce quelles que soient ses obédiences théoriques ou pragmatiques.

Cet ouvrage est le résultat d'un processus doctoral qui s'est avéré pour moi un véritable parcours initiatique. Je ne me suis en effet inscrit dans aucun des champs théoriques déjà mobilisés par les professeurs et chercheurs en Organisation qui m'entouraient à l'université. Ma pratique de la cure analytique en tant qu'analysant et mes échanges avec des membres de la Société Belge de Psychologie Analytique m'ont certes permis de progressivement bien percevoir les fondements et les enjeux de la théorie de Carl Gustav Jung et ses possibles applications dans le champ de la Théorie des Organisations. Le fait d'avoir effectivement acquis au fil du temps une certaine forme de savoir sur ces sujets n'a pas pour autant fait de moi un spécialiste de la pragmatique de l'analyse organisationnelle. Pour employer les termes en usage dans le milieu de la recherche universitaire, je n'étais encore qu'un « junior » et non un « senior » – nomenclature que je n'affectionne pas particulièrement, en ce qu'elle donne parfois l'illusion à certains dénommés « seniors » de se croire investis d'un savoir absolu sur la meilleure façon de diriger une recherche. Il me fallait donc aller à l'encontre de personnes ayant réalisé un tel parcours initiatique et qui pouvaient me transmettre leur expertise tout en n'empiétant pas sur mon système de pertinence, sur ma particularité. J'ai eu la chance de très vite côtoyer de tels individus, qu'il s'agisse de mon promoteur de thèse ou d'autres chercheurs en Organisation. Leur empathie permit la création d'un climat relationnel propice à la confrontation des idées et à l'échange constructif. Par leur reconnaissance de mon système de pertinence, ils m'offrirent l'opportunité de le confronter aux leurs, sans pour autant endosser une figure de Vieux Sage négatif. De ces confrontations naquirent des feed-backs positifs qui m'autorisèrent à sans cesse repousser la limite de la saturation. En ce sens, j'introjectais les contenus de l'inconscient que j'avais auparavant projetés sur eux – étant alors encore incapable de les contenir. Je devins de la sorte progressivement pluriel – un « nous » qui préserva néanmoins toujours l'opportunité de l'indépendance d'un « je ».

*Aujourd'hui, je n'ai plus rien à dire et ce n'est pas grave puisque je n'ai pas tout dit. Dès lors  
... que la paix accompagne cette nuit jusqu'au lever de l'aurore.*

## Bibliographie

ADLER, A. (1966), *Connaissance de l'homme. Etude de caractérologie individuelle* (Jacques Marty, Trad.). Paris : Editions Payot. (Edition originale, 1927).

ALVESSON, M. & BERG, P.O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: de Gruyter.

ANDRE, J. (1993), *La révolution fratricide*. Paris : PUF.

ARNAUD, G. (2004), *Psychanalyse et organisations*. Paris : Armand Colin Editeur.

AURELIO, J. (1995), Using Jungian Archetypes to Explore Deeper Levels of Organizational Culture: facing your organization's psyche, *Journal of Management Inquiry*, Vol.4, N°4, 347-368.

BAIR, D. (2007), *Jung* (Devillers-Argouarc'h, M., Trad.). Paris : Flammarion.

BATESON, G. (1971), *La cérémonie du Naven*. Editions de Minuit (Edition originale 1936).

BATESON, G., JACKSON, D. D., HALEY, J. & WEAKLAND, J. (1956), Toward a theory of schizophrenia, *Behavioral Science*, vol.1, 251-26

BATESON, G. & RUESCH, J. (1988), *Communication et Société*. Seuil (Edition originale 1951).

BERTALANFFY Von, L. (1968), *General System theory : Foundations, Development, Applications*, New York: George Braziller, 1976.

BION, W. (1965), *Recherches sur les petits groupes*. Paris : Presses Universitaires de France. (Edition originale, 1961).

CARR, R. (1998), *La légende du jazz*. Paris : Larousse.

CHEMANA, R. & VANDERMERSCH, B. (2003), *Dictionnaire de la Psychanalyse*. Paris : Larousse.

DANDRIDGE, T.C., MITROFF, I, JOYCE, W.F. (1980), Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis, *The Academy of Management Review*, Vol. 5, N°1, pp. 77-82.

DIAMOND, M. (1993), *The Unconscious Life of Organizations*. Wesport : Quorum

DUTTON, J.E. et DUKERICH J.M. (1991), Keeping an eye on the Mirror : image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°3, pp. 517-554.

ELIADE, M. (1965), *Le sacré et le profane*. Editions Gallimard (Edition originale, 1957).

ENRIQUEZ, E. (1983), Eloge de la psychosociologie, *Connexions*, Vol. 42, pp 113-133.

EVANS, R. (2002), *Entretiens avec Carl Gustav Jung*. Paris : Payot (Edition originale, 1964)

FLORENCE, J. (2005), *L'identification dans la théorie freudienne*. Bruxelles : Publications des Facultés universitaires Saint-Louis.

FRANK & FRANK (1991), *Persuasion and Healing* (3rd édition), Baltimore : Johns Hopkins University Press.

FREEMAN, D. (1976), Totem et tabou : a reappraisal, in. *L'anthropologie psychanalytique depuis Totem et Tabou*, Paris, Payot.

FREUD, S. (1912), *Totem et Tabou*. Paris : Payot , 1923

FREUD, S. (1921), *Psychologie collective et analyse du moi* (S. Jankélévitch, Trad.) in *Essais de Psychanalyse*. Paris : Payot, 1981, 117-217.

FREUD, S. (1923), *Le moi et le ça* (Dr. S. Jankélévitch, Trad.).

FREUD, S. (1925), *Quelques consequences psychiques de la differences anatomique entre les sexes*. In *La vie sexuelle*. Paris : PUF.

FREUD, S. (1927), *L'avenir d'une illusion*. Paris : PUF, 2004.



FREUD, S. (1929), *Malaise dans la civilisation*, (Ch. Et J. Odier, Trad.). Paris : PUF, 1992.

FREUD, S. (1939), *Moïse et le monothéisme*, Paris : Gallimard, 1967.

FROMM, E. (1942), *Fear of freedom*. London : Routledge & Kegan Paul,

FROMM, E. (1962), *Beyond the chains of illusion: My encounter with Marx and Freud*. New York : Trident Press.

GABRIEL, Y. (1998), Psychoanalytic contributions to the study of emotional life of organizations, *Administration and society*, vol30, 3, 291-294.

GEETS C. (1971), *Mélanie Klein*. Paris : PUF.

GEMMILL, G. (1989), The dynamics of scapegoating in small groups, *Small Group Behavior*, Vol. 20, N°4, pp. 406-418.

GIOIA, D.A., SCHULTZ, M., & CORLEY K.G. (2000), Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, N°1 (Jan), pp. 63-81.

GIRARD, R. (1972), *La violence et le sacré*. Editions Bernard Grasset.

GIRARD, R. (1982), *Le bouc émissaire*. Editions Grasset & Fasquelle.

GLASERFELD (E.) Von, Introduction à un constructivisme radical in *L'invention de la réalité; contribution au constructivisme* (Eds. P. Watzlawick). Ed. Points.

HABERMAS, J. (1972), *Knowledge and human interests*. London : Heinemann.

HATCH, M.J., & SCHULTZ, M. (1997), Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, N° 5/6, pp. 356-365.

HILLMAN, J. (1975), *Re-visioning psychology*, New York : Harper & Row.

HIRSCHHORN, L. (1997), *Reworking Authority*. Cambridge : MIT Press.

HORVITZ, M. & CARTWRIGHT, D.A. (1953), A projective method for the diagnosis of group properties", *Human relations*, 6, pp. 397-410.

HUMBERT, E.G. (1983), *Jung*. Paris : Éditions Universitaires.

JAQUES, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*, London : Tavistock Publ..

JAKES, E. (1955), Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution, in *Psychologie Sociale*, Textes fondamentaux anglais et américains, tome 2, sous la direction d'A. LEVY, Paris : Bordas, 1968, 546-565.

JAKES, E. (1997). Pourquoi l'approche psychanalytique des organisations est dysfonctionnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol 4, 6-7, printemps, 7-13.

JUNG, C.G. (1953), *Métamorphoses de l'âme et ses symboles* (Yves Le Lay, Trad.). Genève : Georg. (Edition originale, 1912).

JUNG, C.G. (1962), *L'homme à la découverte de son âme*. (Dir. Roland Cahen) Genève : Editions du Mont Blanc.

JUNG, C.G. (1963), *L'Âme et la vie* (Roland Cahen & Yves Le Lay, Trad.). Paris : Buchet Chastel.

JUNG, C.G. (1964) (Eds.), *L'homme et ses symboles*. Paris : Laffont, R.

JUNG, C.G. (1964a), *Dialectique du moi et de l'inconscient* (Roland Cahen, Trad.). Paris : Gallimard. (Edition originale, 1933).

JUNG, C.G. (1964b), *Réponse à Job* (Roland Cahen, Trad.). Paris : Buchet Chastel.

JUNG, C.G. (1970), *Les Racines de la conscience* (T. Le Lay et E. Perrot, Trad.). Paris : Buchet-Chastel (Edition originale, 1954).

JUNG, C.G. (1973), *Ma Vie* (Roland Cahen & Yves Le Lay, Trad.). Paris : Gallimard (Edition originale, 1961).

JUNG, C.G. (1980), *Psychologie du transfert* (Etienne Perrot, Trad.). Paris : Albin Michel (Edition originale, 1971).

JUNG, C.G., (1988). *Synchronicité et Paracelsica* (Claude Maillard, Christine Pflieger-Maillard, Trad.). Paris : Albin Michel. (Edition originale, 1971)

JUNG, C.G., (1991). *Essai sur la symbolique de l'esprit* (Alix et Christian Gaillard et Gisèle Marie, Trad.). Paris : Albin Michel.

JUNG, C.G. (1992), *Correspondance 1950-1954* (Claude Maillard et Christine Pflieger Maillard, Trad.) Paris : Albin Michel.

JUNG, C.G. (1993), *Types Psychologiques* (Yves Le Lay, Trad.). Genève : Georg. (Edition originale, 1921).

JUNG, C.G. (1993a), *L'Energétique psychique* (Yves Le Lay, Trad.). Genève : Georg. (Edition originale, 1919)

JUNG, C.G. (1993b), *Psychologie de l'inconscient* (Roland Cahen, Trad.). Genève : Georg.

JUNG, C.G. (1993c), *La guérison psychologique* (Roland Cahen, Trad.). Genève : Georg.

Jung, C.G. (1996), *Problèmes de l'âme moderne* (Yves Le Lay, Trad.). Paris : Buchet-Chastel.

JUNG, C.G. (1998), *Sur l'interprétation des rêves* (Alexandra Tondat, Trad.). Paris : Albin Michel (Edition originale, 1987).

JUNG, C.G. (2001), *Psychogenèse des maladies mentales* (Josette Rigal, Trad.). Paris : Albin Michel. (Edition originale 1971).

JUNG, C.G. (2002), *Les rêves d'enfants, Séminaires 1936-1939, tome 1* (Claude Maillart, Trad.). Paris : Albin Michel.

JUNG, C.G. (2004), *Psychologie et Alchimie* (H. Pernet & R. Cahen, Trad.). Paris : Buchet Chastel. (Edition originale, 1943).

JUNG, C.G. (2005), *L'analyse des rêves, tome 1* (Jean-Pierre Cahen, Trad.). Paris : Albin Michel. (Edition originale en anglais, 1984).

JUNG, C.G. & KERENYI, C. (1953), *Introduction à l'essence de la mythologie* (H.E. Del Medico, Trad.). Paris : Payot. (Edition originale, 1941).

JUNG, C.G., KERENYI, C. & RADIN, P. (1993), *Le Fripon Divin* (Arthur Reiss, Trad.). Genève: Georg. (Edition originale, 1958).

KETS DE VIRIES, M. & MILLER, D. (1985), *L'entreprisée névrosée*. Paris : McGRAW-Hill. (Edition originale, 1984).

KLEIN, M. (1932), *La psychanalyse des enfants*. Paris : PUF, 2006.

LE MOIGNE, J-L. (1977), *La théorie du système général*. Paris : PUF.

- LILIENFELD, Scott O., WOOD, James M., & GARB, Howard (2000), The Scientific Status of Projective Techniques, *Psychological Science in the Public Interest* 1 (2), 27–66.
- LOUIS, M. R. (1983), Organizations as culture-bearing milieux. In L. Pondy, P. FROST, G. MORGAN, T. DANDRIDGE (eds.), *Organizational culture*. Greenwich, Connecticut. : JAI Press, 39-54.
- MALINOWSKI, B. (1921), *La sexualité et la repression dans les sociétés primitives* (S. Jankélévitch, Trad.). Paris : Payot, 1932.
- MALINOWSKI, B. (1922), *Trois essais sur la vie sociale des primitifs*. Paris : Payot, 1963.
- MARCUSE, H. (1955), *Eros and civilization*. Boston : Beacon Press.
- MARCUSE, H. (1964), *One dimensional man*. Boston : Beacon Press.
- MERONI, B. (1988), Aspects de la persona, *Cahiers jungiens de psychanalyse*, n. 58, trimestre 3, pp. 19-28.
- MERONI, B. (2005), *La maschera inevitabile, Attualità dell'acehrippo della maschera*. Bergamo : Moretti & Vitali.
- MITROFF, I.I. (1983). Archetypal social systems analysis. *Academy of Management Review*, 8(3), 387-397.
- NEUMANN, Erich. (1973). *The Child*. New York: Harper & Row.
- PAGES, M. (1972), Inconscient collectif et changement social, *Bulletin de psychologie*, 308, 928-940.
- PETTIGREW, Andrew (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- PONDY, L.R., FROST, P.J., MORGAN, G. & DANDRIDGE, T.C. (1983), *Organizational symbolism*. Greenwich, Connecticut : JAI Press Inc.
- REICH, Annie (1954), Early Identifications as Archaic Elements in the Superego, *Journal of The American Psychoanalytic Association*, vol.2, 1954, pp. 218-238.

REITTER, R. & RAMANANTSOA, B. (1985), *Pouvoir et Politique, au-delà de la culture d'entreprise*. Paris : McGraw-Hill.

ROHEIM, G. (1943), *Origine et fonction de la culture*. Paris : Gallimard, coll. Idées, n°258, 1972.

SCHEIDER, S. & SHRIVASTAVA, P. (1988), Basic assumptions themes in organizations, *Human Relations*, vol 41, 7, 499-515.

SCHEIDER, S. & DUNBAR, R. (1992), A psychoanalytic reading of hostile takeover event, *Academy of Management review*, vol17, 3, 537-567.

SCHEIN, Edgar H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.

SPINOZA, B., (1661), *Traité de la réforme et de l'entendement in Spinoza*, Paris : Flammarion 2008.

STIRNER, M. (1972), *L'unique et sa propriété* (Pierre Gallissaire, Trad.). Lausanne : Editions l'Age d'Homme. (Edition originale, 1845)

STRATI, A. (1998), Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge, *Human Relations*, Vol. 51, N°11. pp. 1379-1402.

TRICE, H. & BEYER, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

VON FRANZ, M.L. (1999), *Les modèles archétypiques dans les contes de fées* (Francine Saint René Taillandier-Perrot, Trad.). La Fontaine de Pierre. (Edition originale, 1997).

VON FRANZ, M.L. (2004), *Les modèles archétypiques dans les contes de fées* (Jacqueline Steib-Blumer, Trad.). La Fontaine de Pierre (Edition originale, 1986).

WATZALWICK, P., HELMICK BEAVIN, J. & JACKSON, D.D. (1972), *Une Logique de la communication*. Editions du Seuil (Edition originale, 1967).

WILLCOCKS, S. & REES, C. (1995), A psychoanalytic perspective on organizational change, *Leadership and organization development journal*, vol 16, 5.

WINNICOTT, D. (1971), *Jeux et Réalité*. Paris : Gallimard, 1975.

WITTEZAELE, J-J. & GARCIA, T. (1992), *A la recherche de l'école de Palo Alto*. Seuil.

ZIZEK, S. (2007), *La Parallaxe*, Fayard.

# Table des matières

<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
De Jung à l'Organisation : du singulier au pluriel	1
De l'Organisation à Jung : du pluriel à la singularité	3
De Jung à l'Organisation : de Freud à la systémique archétypique	7
<b>Chapitre I</b>	
<b>Psychanalyse et Organisation Genèse d'une praxis</b>	<b>10</b>
Introduction	10
1. Freud et le lien social	11
1.1. <i>Totem et Tabou</i> ou le mythe du socius	13
1.2. <i>Psychologie collective et analyse du moi</i> . Du singulier au pluriel	15
2. Klein, Winnicott et leurs enfants	19
2.1. La dynamique des groupes selon Bion	23
2.2. L'approche socio-analytique de Jaques	28
2.3. Discussion, limites et perspectives	35
<b>Chapitre II</b>	
<b>Psychologie Analytique et Organisation</b>	<b>40</b>
Introduction	40
1. Eléments biographiques, genèse d'une théorie.	41
2. Eléments de psychologie analytique	48
2.1. Libido, symboles et individuation, la nature de l'homme.	49
2.2. Conscience, inconscient personnel et inconscient collectif	56
2.3. Les archétypes	59
2.3.1. Le Soi	62
2.3.2. Le Moi	63

2.3.3. L'Ombre	64
2.3.4. L'Animus et l'Anima	65
2.3.5. Le Vieux Sage	68
2.3.6. Le Héros	69
2.3.7. Le Fripon	69
2.3.8. La Grande Mère	70
2.3.9. La persona	71
3. Autres processus de la psyché	76
3.1. La compensation	78
3.2. L'identification	80
3.3. Projection et introjection	81
3.4. Le transfert	83
4. Discussion, limites et perspectives	86
4.1. Sur le Soi et l'individuation	86
4.2. Un autre regard...	89
4.2.1 Quant au complexe d'Œdipe et au leadership	90
4.2.2. Quant au bouc émissaire	92
4.2.3. Quant aux positions schizoïde-paranoïde et dépressive	93
4.3. L'intérêt jungien pour l'étude des organisations	97
5. Une étude de cas sur la culture organisationnelle	100
5.1. Sur la culture organisationnelle	100
5.2. Présentation de l'étude de cas	101
5.3. Discussion, limites et perspectives	103

## **Chapitre III**

### **La systémique archétypique**

#### **Un regard pragmatique sur l'Organisation** 105

#### **Introduction** 105

#### **1. La théorie systémique et l'école de Palo Alto** 106

##### **1.1. Histoire de la pensée systémique** 107

##### **1.2. L'école de Palo Alto : le projet Bateson, la double contrainte et le MRI** 109

#### **2. La systémique archétypique** 115

##### **2.1. Axiomatique** 117

##### **2.1.1. Axiome 1** 118

##### **2.1.2. Axiome 2** 119

##### **2.1.3. Axiome 3** 121



2.1.4. Axiome 4	122
2.1.5. Axiome 5	125
2.1.6. Illustration de l'axiomatique	127
2.2. Propriétés des systèmes	129
2.2.1. La temporalité	130
2.2.2. Totalité, non-sommativité, non-unilatéralité	131
2.2.3. Rétroaction	132
2.2.4. Equifinalité	132
3. Méthodologie	133
3.1. Epistémologie	135
3.2. Un processus immanent, circulaire, continu : le rituel des trois verbes	138
3.2.1. Laisser advenir	139
3.2.2. Considérer/engrosser	140
3.2.3. Se confronter avec	141
3.3. Une rencontre selon trois axes	142
3.3.1. Observations	142
3.3.2. Documents	146
3.3.3. Entretiens semi-directifs	149
3.4. Synthèse du système analytique	155
3.4.1. Rassembler les analyses	156
3.4.2. Rédaction du mythe de l'Organisation	159
3.4.3. Présentation orale du mythe à l'Organisation et feed-back	161

## **Chapitre IV**

### **Première étude de cas**

#### **Un orchestre de jazz** 165

#### **Introduction** 165

##### **1. Présentation de l'Organisation** 167

###### **1.1. Historique** 167

###### **1.2. Structure sociale de l'Organisation** 168

##### **2. Présentation du mythe** 170

###### **2.1. Le Héros et le mythe de création** 170

###### **2.2. L'Animus et le fonctionnement de l'organisation** 172

###### **2.3. Manifestation de l'Ombre en compensation à la volonté d'excellence de l'Animus. Emergence d'un bouc émissaire.** 174

###### **2.4. L'Anima refoulée et projetée** 176

2.5. Le Fripon en compensation à la manifestation autoritaire de l'Animus	178
2.6. Le Vieux Sage, centre de gravité émotionnel	179
2.7. La bonne Grande Mère et le management de l'orchestre	181
3. Epilogue	182

## **Chapitre V**

### **Seconde étude de cas**

<b>Un organisme de la « fonction publique »</b>	<b>184</b>
---	------------

<b>Introduction</b>	<b>184</b>
---------------------	------------

1. Présentation de l'Organisation	186
-----------------------------------	-----

2. Présentation du mythe	187
--------------------------	-----

2.1. L'envahissement par l'Ombre	187
----------------------------------	-----

2.2. L'Animus en compensation à l'Ombre et l'Anima en compensation à l'Animus	197
---	-----

2.3. Le Héros en compensation à l'Ombre et légitimant l'Animus	201
--	-----

2.4. Le Vieux Sage positif comme médiateur et conseiller. Le Vieux Sage négatif comme frein au développement du Héros.	204
---	-----

2.5. La Grande Mère en compensation à l'Ombre et source de doubles contraintes	207
--	-----

2.6. L'archétype du Fripon en compensation à l'Animus autoritaire	211
---	-----

3. Epilogue	213
-------------	-----

3.1. Les suites de la présentation orale	213
--	-----

3.2. Le croisement avec une enquête de satisfaction	215
---	-----

3.3. En résumé	218
----------------	-----

<b>Conclusion</b>	<b>220</b>
-------------------	------------

<b>Bibliographie</b>	<b>224</b>
----------------------	------------